

EXPANSIÓN

CAMBIO

CLAUDIA JAÑEZ
VERÓNICA PÉREZ
JULIAN COULTER

3 TIPS
PARA CUMPLIR
TUS METAS

CLIMA

¿CÓMO CRECER EN UN PLANETA FINITO?

▶ **EL MUNDO
FINANCIERO**
SE ADAPTA A
RIESGO AMBIENTAL

MÁTILAS

▶ **3 CASOS DE
RENTABILIDAD**
SUSTENTABLE



ADEMÁS

**APOSTAR
Y GANAR**

EL PLAN DE MOVISTAR
PARA UN MERCADO
COMPLEJO.

**HACER UN
JONRÓN**

EL NEGOCIO
DEL BEISBOL
CRECE.

**LA OTRA HISTORIA
DE ZAMA**

ENTREVISTA
CON EL CEO DE
WINTERSHALL DEA.



01299

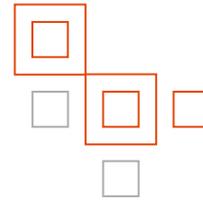
7 503025 214658

\$68 MN

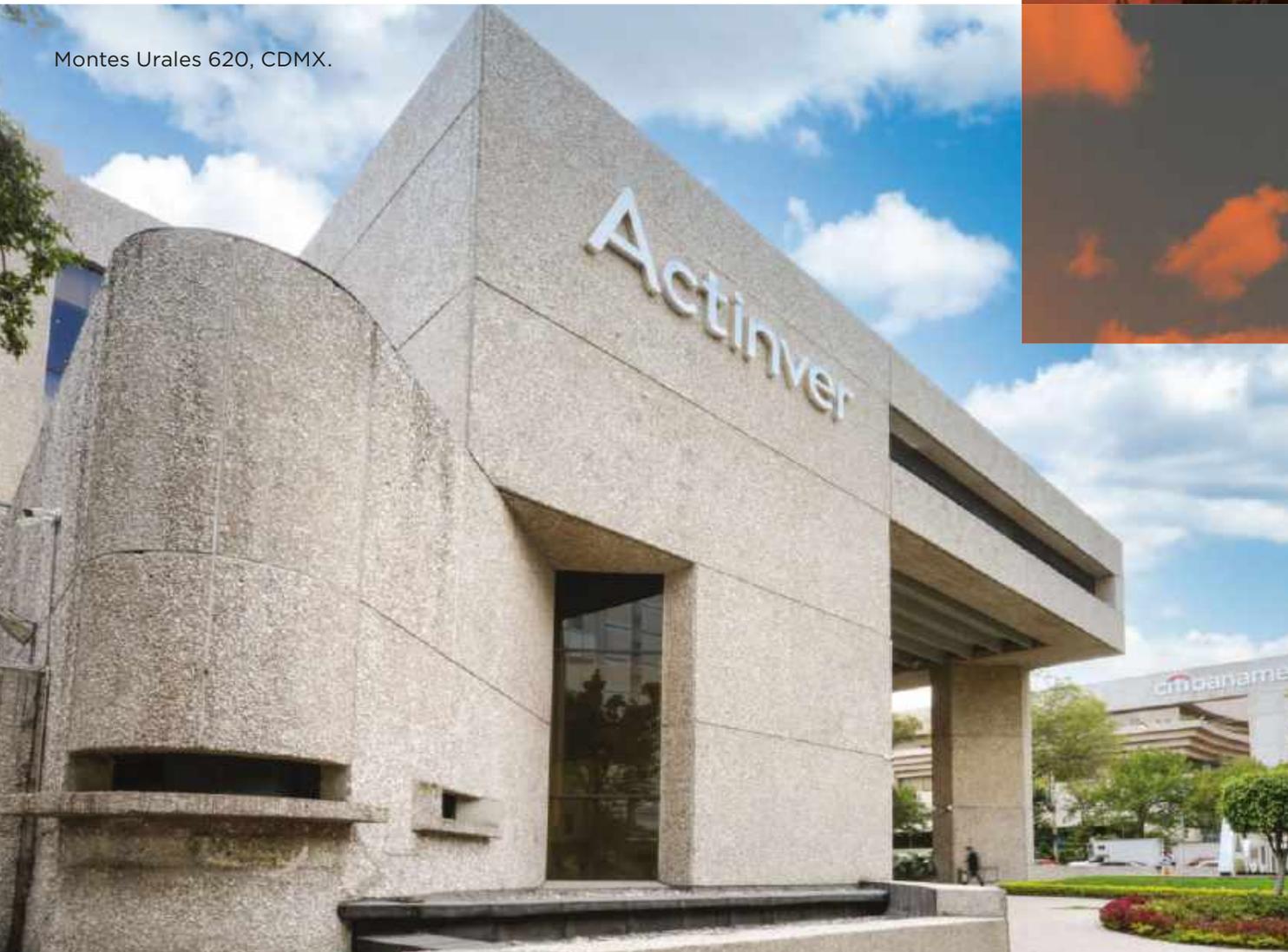
EXPANSIÓN.MX
ENERO 01, 2023
1299

ALGUNAS DE NUESTRAS PROPIEDADES

- Torre M Mítikah
- Torre Reforma Latino
- Insurgentes 553
- Montes Urales 620
- Torre Mexicana



Montes Urales 620, CDMX.





Conoce todo nuestro portafolio:



LA FIBRA MÁS SÓLIDA DE MÉXICO

www.funo.mx [f /Fibraunomx](https://www.facebook.com/Fibraunomx) [ig funo.mx](https://www.instagram.com/funo.mx) [in Fibra Uno \(FUNO\)](https://www.linkedin.com/company/fibra-uno)

[@fibraunomx](https://twitter.com/fibraunomx) [Renta de espacios: 800 847 2757](tel:8008472757)

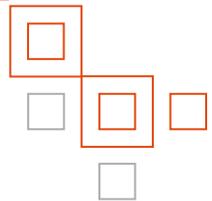
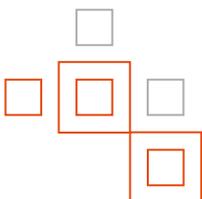


CONVIÉRTETE EN UN INVERSIONISTA HOY

Somos **la primera FIBRA de México**
y **la más importante de Latinoamérica.**
Nuestro portafolio de oficinas está
integrado por **90 edificios corporativos**
en las mejores ubicaciones de todo
México, ofreciéndote la posibilidad
de un **atractivo rendimiento.**

¿Por qué invertir con nosotros?

- **Diversificación** en ubicaciones, sectores y clientes.
- Inmuebles **administrados por profesionales.**
- Nos enfocamos en generar **valor sostenible.**
- Propiedades con el **mayor nivel de plusvalía.**



F U N O[®]

EXPANSIÓN

CONTENIDO

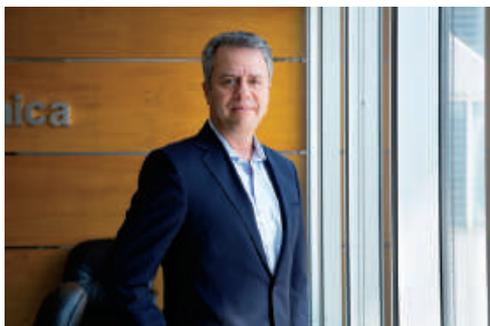
01-ENERO-2023

64

EN PORTADA

CAMBIO CLIMÁTICO

Los estragos se sienten en el mundo, pero hay compromisos para revertir los daños al planeta.



86

TELEFÓNICA MOVISTAR

CAMILO AYA

El CEO de la empresa española describe su estrategia en México con la mira puesta en el 5G.

92

JUGAR EN GRANDES LIGAS

NEGOCIO BEISBOLERO

El crecimiento en el número de aficionados impulsa a toda una industria detrás.



97

aire
AEROMÉXICO

RANCHO SANTANA

UN TESORO EN NICARAGUA

Yoga y senderismo en atardeceres color pastel.

LIFE AND STYLE

121 TRES RINCONES ESCONDIDOS

HOTEL DE ENSUEÑO

Descubre la nueva oferta y escápate al paraíso.

PULSO

- 7 **EL ALZA DE PRECIOS NO CESA LA CUESTA... ¿DE ENERO?**
La tendencia obliga a cuidar el bolsillo este año.

POLÍTICA

- 15 **DOLOROSO ANIVERSARIO EL IMSS SE NIEGA A MORIR**
Llega enfermo a sus 80 años.

NEGOCIO

- 27 **ENTREVISTA A MARIO MEHREN UNA VISIÓN DIFERENTE**
Wintershall Dea habla sobre Zama, su activo más valioso.
- 30 **EL LITIO NO LO ES TODO**
La fabricación de baterías exige otros componentes.

VALOR

- 37 **ARRIESGARSE A GANAR INVERSIONES EN NFT**
Una moda que no es para todo el mundo.
- 40 **CUIDAR LA SALUD FINANCIERA**
Franklin Templeton da su visión sobre los fondos.

FUTURO

- 43 **DE SUEÑOS Y FRACASOS RICHARD BRANSON**
Inspiración para emprender la aventura de los negocios.
- 46 **CAPTURAR MOMENTOS**
La evolución de las cámaras en los smartphones.

IDEAS

- 51 **EXPLORAR OTRAS AGUAS EL RETO DE TUPPERWARE**
Ante las bajas ventas, busca entrar a otros canales.
- 54 **METAS, NO PROPÓSITOS**
Una guía para lograr tus objetivos en 2023.

128

LETRAS NETAS

BÁRBARA ANDERSON

Peces que vuelven al río

FE DE ERRORES:

En la edición N° 1998 de la revista, correspondiente al mes de diciembre, en el reportaje 'TikTok. Los reyes de la red', señalamos que una de las empresas con las que colabora Luis 'El Matador' Hernández es Farmacias Guadalajara, cuando realmente lo hace con Farmacias Similares. Lamentamos el error y ofrecemos una disculpa por los inconvenientes generados.

DIRECTOR EDITORIAL

Gonzalo Soto

gonzalo.soto@grupoexpansion.com

EDITORIA DE LA REVISTA
Puri Lucena
plucena@grupoexpansion.com

EDITORIA DE EXPANSIÓN POLÍTICA
Mariel Ibarra
mibarra@grupoexpansion.com

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

DIRECTOR COMERCIAL

Alejandro Manrique
amanrique@grupoexpansion.com

HEAD DIGITAL COMERCIAL

Cristhian del Ángel
cristhian.delangel@grupoexpansion.com

GERENTES COMERCIALES

Luis Alarcón
lalarcon@grupoexpansion.com

Édgar Córdova
edgar.cordova@grupoexpansion.com

Eduardo Lara
eduardo.lara@grupoexpansion.com

BRANDED CONTENT

EDITORIA

Mildred Ramo
mildred.ramo@grupoexpansion.com

COEDITORIA

Irayda Rodríguez

GENERADORES DE CONTENIDO

Verónica Cervantes, Israel Díaz,
Jansel Jiménez, Carolina Ocaranza

DISEÑO

Manelik Guzmán

DIRECTOR DE MARKETING Y TRANSFORMACIÓN DE NEGOCIO

René Flores
rflores@grupoexpansion.com

HEAD DE MARCA

Fernanda Gutiérrez
maria.gutierrez@grupoexpansion.com

LÍDERES DE MARCA

Karina Alanís, Italo Corona

COORDINADORES DE MARCA

Ana Chávez

ACCOUNT MANAGER

Tania Cortés
tcortes@grupoexpansion.com

DIRECTOR COMERCIAL DE RELACIONES INSTITUCIONALES

Fernando Ceballos
fernando.cebillos@grupoexpansion.com

SUBDIRECTORES DE VENTA A GOBIERNO

Carla Font
cfont@grupoexpansion.com

Víctor Enríquez
venriquez@grupoexpansion.com

DIRECTORA DE ESTRATEGIA Y GESTIÓN COMERCIAL

Alejandra Bustos
alejandra.bustos@grupoexpansion.com

HEAD DE ESTRATEGIA COMERCIAL

Lourdes Ramírez
lourdes.ramirez@grupoexpansion.com

LÍDERES DE ESTRATEGIA

Oskar Hurtado, Rosario León,
Fernanda Ramírez, Regina Sánchez

PROYECT MANAGERS

Marcela Alvarado, Fernando Cortés,
María José Sánchez



EDITORIA GENERAL

Issa Plancarte
iplancarte@grupoexpansion.com

EDITORIA ADJUNTA

Analine Cedillo

EDITORIA DE ARTE

Vanessa Díaz

COEDITORIA DE ENTRETENIMIENTO

Natalia Chávez

COEDITORIA GRÁFICA JR

Italia Anzaldo

COORDINADORA DE FOTO

Paulina Villaseñor

EDITOR ADJUNTO DE LA REVISTA EXPANSIÓN

Luis Alberto Zanela
alberto.zanela@grupoexpansion.com

EDITORIA DE EMPRESAS

Ivet Rodríguez
ivet.rodriguez@grupoexpansion.com

COORDINADOR

Juan Tolentino

REPORTERAS

Tzara De Luna, Mara Echeverría,
Ana Luisa Gutiérrez, Nancy
Malacara, Diana Nava

EDITORIA DE TECNOLOGÍA

Eréndira Reyes
ereyes@grupoexpansion.com

REPORTEROS

Fernando Guarneros, Ginger Jabbour

COORDINADOR DE POLÍTICA Y SOCIEDAD

Octavio Ortega
ortega@grupoexpansion.com

REPORTEROS

Lidia Arista, Carina García, Éder
González, Shelma Navarrete,
Ariadna Ortega, David Santiago,
Dulce Soto, Carlos Vargas,
Brenda Yáñez

EDITOR DE ECONOMÍA

Alejandro Bazán
abazan@grupoexpansion.com

REPORTEROS

José Ávila, Luz Elena Marcos,
Dainzú Patiño

EDITORIA DE OBRAS

Diana Zavala
dzavala@grupoexpansion.com

REPORTERA

Gabriela Lara

EDITOR WEB

José Luis Sánchez

EDITORIA DE INTERNACIONAL

Fernanda Hernández

EDITORIA DE INTELIGENCIA

Rosalía Lara
rosalia.lara@grupoexpansion.com

ANALISTAS DE INTELIGENCIA

Rafael Mejía, Edmundo Sánchez

HEAD DE OPERACIONES

Luis Lara
luis.lara@grupoexpansion.com

GERENTE DE TRÁFICO

Ana María Galindo

COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Édgar Mora

PRODUCCIÓN

Ulises Alarcón

COORDINADOR DE PRODUCCIÓN DIGITAL

Javier Jasso

POSTPRODUCCIÓN DIGITAL

Diana Aguilar, Jesús González

COORDINADOR DE VIDEO

Omar Moreira
PRODUCTORES AUDIOVISUALES / VIDEO
Zaira Gutiérrez, Amairany Linares,
Anabel Martínez, Andrea Ortiz,
Miguel Ángel Santa Olalla

PRODUCTORA DE AUDIO

Mónica Alfaro

PRODUCTORES DE PODCAST

Leonardo Luna, Luz Píoquinto

COORDINADORA DE INVITADOS

Paulina Hernández

YOUTUBE MANAGER

Paulina Torres

COORDINADORA DE ESTRATEGIA Y ANÁLISIS DIGITAL

Pamela Vargas

DISEÑADORA DIGITAL

Itzel García

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Daniel Villegas

SEO EDITORIAL Y TÉCNICO

Daniela Barranco, Jesús García

CIENTÍFICO DE DATOS

Eduardo Castillero

EDICIÓN MULTIMEDIA

Raymundo Martínez, Efraín Toral

GRANDES AUDIENCIAS

Dolores Luna, Selene Ramírez,
Josep Rodríguez, Marco Torres

REDES SOCIALES

Daniel Cuevas, Sergio González,
Alan Páez, Karen Sixtos

EDITOR GENERAL DE ARTE HARD NEWS

Oscar González
oscar.gonzalez@grupoexpansion.com

EDITOR DE FOTOGRAFÍA

Rafael Montiel

COORDINADORA DE FOTO SR

Betina García

COORDINADORA DE FOTO WEB

Paola Hidalgo

COORDINADORA DE DISEÑO WEB

Evelyn Alcántara

DISEÑADORES WEB

Nayeli Araujo, Salvador Buendía,
Paula Carrillo, Pamela Jarquín

CORRECTORA DE ESTILO

Sandra Berríos

COORDINADORA DE ESTUDIO DE FOTO

Alejandrina Lira

FOTÓGRAFA DE ESTUDIO DE FOTO

Anylú Hinojosa-Peña

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



COORDINADORA ADMINISTRATIVA

Yrazema Almanza

ASISTENTES

Carolina Aguilar, Nayelly Peña

COLABORADOR Antonio Cruz

PRESIDENTE DE GRUPO EXPANSIÓN
EDGAR FARAH

VICEPRESIDENTE
DE RELACIONES INSTITUCIONALES
LEONARDO VALLE

CEO
DE EVENTOS Y MEDIOS EXTERIORES
JORGE DIBILDOX

EXPANSION PUBLISHING
CEO
BLANCA JUANA GÓMEZ MORERA

OUT OF HOME MEDIA // PUBLISHING // EVENTS & EXPERIENCES // FILMED ENTERTAINMENT

EXPANSIÓN® es una publicación de Expansión, S. A. de C. V. Revista mensual, N° 1299, enero 01, 2023. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No.: 04-1972-00000000287-102; Certificado de Licitud de Título No. 884, Certificado de Licitud de Contenido No. 520. EXPANSIÓN® es una publicación editada y publicada por Expansión, S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes N° 956, colonia Lomas Altas, delegación Miguel Hidalgo, C. P. 11950, Ciudad de México. Editora responsable: Purificación Lucena Pineda. Esta publicación fue impresa por Reproproducciones Fotomecánicas, S. A. de C.V., con domicilio en Duraznos N° 1, colonia Las Peritas, delegación Xochimilco, C. P. 16010, Ciudad de México. Distribuida por Expansión, S. A. de C. V. Alfesa Comercialización y Logística, S. A. de C.V. Se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido, fotografías, ilustraciones, colorimetría y textos publicados en este ejemplar sin la previa autorización de Expansión, S. A. de C. V. Las opiniones y puntos de vista de las colaboraciones publicadas en esta revista no necesariamente reflejan la opinión de EXPANSIÓN® y quedan bajo la responsabilidad de los autores. Todos los derechos reservados © 2023, Expansión, S. A. de C. V. Consulta el aviso de privacidad de datos en la siguiente dirección <https://expansion.mx/aviso-legal-y-de-privacidad>. Registro Postal: PP09-0198



imperquimia®



¿SABÍAS QUÉ? EL 70% DE NUESTRAS CUBETAS ESTÁN HECHAS CON PLÁSTICO RECICLADO

**IMPERMEABILIZA
PINTA Y CONSTRUYE**

800 (7378358) RESUELVE imperquimia.mx



**CONOCE NUESTRO
PORTAFOLIO VERDE**

MANUAL DE SUPERVIVENCIA

La tierra agrietada de las presas se convirtió en una improvisada ruta para paseos a caballo, donde antes navegaban barcos recreativos. Las personas esperaban cansadas con cubetas la llegada de las pipas de agua. A mediados del año pasado, la imagen de Nuevo León era la de la sequía. La falta de lluvias debido a La Niña llevó al límite la situación del estado. El problema no solo fue la llegada de este fenómeno climático, sino su duración, uno de los ejemplos más evidentes de los efectos del calentamiento global. La Niña se extendió, de forma inusual, durante tres años a partir de 2020, algo que no ocurría desde hace, al menos, dos décadas, según datos del Instituto de Ciencias de la Atmósfera y Cambio Climático de la UNAM.

Al clima se sumó la falta de planeación en infraestructura hídrica y la sobreexplotación de los acuíferos, que llevó al presidente Andrés Manuel López Obrador a pedir a las empresas de la región que redujeran su consumo de agua.

El riesgo de que el cambio climático genere una crisis financiera incluso tiene nombre: el cisne verde, un concepto creado en 2020 por el Banco de Pagos Internacionales (BIS) que lidera Agustín Carstens. La metáfora deriva del cisne negro, un término acuñado por el ensayista Nassim Nicholas Taleb para describir un fenómeno económico inesperado, con un gran impacto y que solo después de haber ocurrido se hace evidente que se pudo evitar.

Los desastres naturales son difíciles de prevenir, pero una clave del cambio es la manera en la que se mide y se gestiona el riesgo. Y, sobre todo, señalan los especialistas que hemos consultado para elaborar nuestro especial sobre cambio climático y su impacto en las finanzas y las empresas, cómo avanzamos para generar

modificaciones estructurales que mitiguen los efectos del calentamiento global.

No sabemos si la próxima crisis financiera derivará, de forma directa, del cambio climático. Pero está claro que el sistema económico ya sufre sus efectos. También que ha empezado a tomar medidas y términos

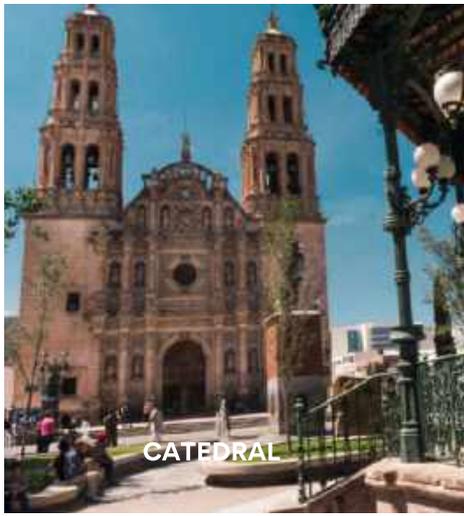
como ESG (o ASG, por ambiental, social y de gobernanza) cobran protagonismo. Tanto, que, poco a poco, se convierten en el factor que abre las posibilidades de financiamiento para una empresa.

La decisión de que el cambio climático sea el protagonista de nuestra primera portada del año es un posicionamiento de la importancia que tiene la situación que atravesamos en las decisiones financieras y de negocios. Y, pese a la urgencia que supone, lo hacemos con un mensaje que huye del tono catastrofista, para abordar el tema desde las propuestas.

Aquí hablamos sobre los avances en el sistema financiero para medir y gestionar los riesgos, de las políticas gubernamentales o de los nuevos enfoques que el ecosistema empresarial aborda, ya sea por convencimiento de que el planeta necesita un respiro o porque sus *stakeholders*, desde inversionistas a consumidores, se lo exigen. Lo importante, ahora mismo, es avanzar.

En esta edición, destacamos también a algunas empresas con impacto social y ambiental que muestran que es posible ser responsable y rentable. Presentamos tres ejemplos, pero hay decenas de casos de éxito. La responsabilidad ambiental ha dejado de ser una cuestión de activismo o de filantropía para convertirse en un asunto de supervivencia.

Hasta ahora, hemos fallado en alcanzar las metas climáticas que se han propuesto, pero hay espacio para actuar. Solo hay que repensar la manera en la que crecemos en un planeta cuyos recursos no son infinitos. 



CATEDRAL



GASTRONOMÍA



QUINTA GAMEROS

VEN Y SORPRÉNDETE A LO GRANDE EN

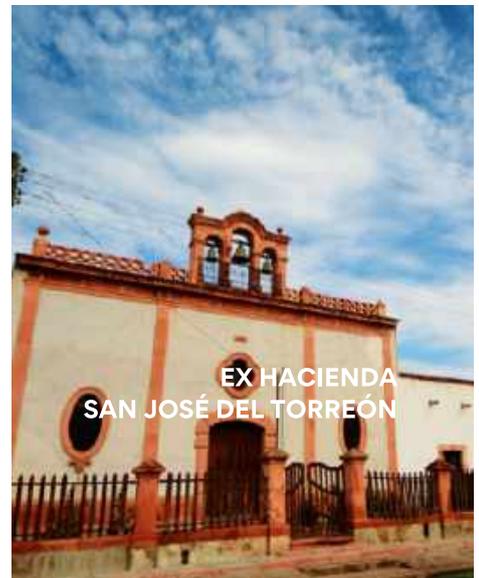
Chihuahua CAPITAL



PARQUE METROPOLITANO
PRESA EL REJÓN



MUSEO HISTÓRICO
DE LA REVOLUCIÓN



EX HACIENDA
SAN JOSÉ DEL TORREÓN



www.visitachihuahua.com

+ Información 01 800 TURISMO Paquetes: 01 800 710 0101

f t YouTube i Etiquétanos usando
#visitachihuahua


jah Chihuahua!
ES HISTORIA, CONÓCELO

EXPANSION

P O D C A S T

CUÉNTAME DE »
ECONOMÍA

EARLY ACCESS Y EPISODIOS EXTRA

DISPONIBLE EN:



PULSO



PAN DE CAJA

DIC '21	NOV '22
\$65.46	\$77.5
VAR.% 18.40	

TORTILLA

DIC '21	NOV '22
\$17.52	\$20.36
VAR.% 16.21	

POLLO ENTERO

DIC '21	NOV '22
\$64.71	\$70.71
VAR.% 9.27	

ACEITE

DIC '21	NOV '22
\$50.52	\$60.67
VAR.% 20.10	

PAPA

DIC '21	NOV '22
\$18.66	\$25.49
VAR.% 36.58	

HUEVO

DIC '21	NOV '22
\$39.88	\$50.17
VAR.% 25.80	

CHILE SERRANO

DIC '21	NOV '22
\$51.03	\$66.52
VAR.% 30.36	

UNA CUESTA MÁS EMPINADA

El alza de precios no da tregua y habrá que estar preparados para seguir soportando subidas en buena parte del año que inicia.

POR: Luz Elena Marcos Méndez

U nuevo año comienza y, con él, una nueva lista de propósitos y planes que, ahora sí, trataremos de cumplir durante 2023. Sin embargo, el panorama luce complicado cuando se trata de dinero. La inflación continuará siendo un dolor constante para el bolsillo.

La cesta de enero dejará de ser exclusiva de un solo mes y, según los pronósticos de economistas y del propio banco central, el alza de precios mantendrá tasas anuales cercanas al 8% en parte del año que recién comienza, un nivel que duplica el propio objetivo inflacionario del Banco de México (Banxico).

Una buena noticia es que el salario mínimo, en línea con las medidas que ha impulsado el gobierno

*Precios promedio en CDMX.

FUENTE: Elaboración propia con información del INEGI.

Inflación en México

Desde finales de 2020, la inflación se aceleró a niveles no vistos en dos décadas.



FUENTE: INEGI.

federal, continúa subiendo, aunque los especialistas señalan que las consecuencias de elevar el pago a los trabajadores en tiempos de inflación aún están por verse.

“La pregunta es qué tanto aguanta la inflación sin verse presionada con aumentos adicionales [al salario], sobre todo, porque hay presiones de costos en las empresas en adición a los aumentos salariales. [Además] ha habido muchos cambios a la reforma a las leyes laborales por el tema de *outsourcing*”, dice Adrián de la Garza, economista en jefe de Citibanamex.

Los pronósticos de Banxico señalan que tan solo en el primer trimestre, el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) alcanzará una tasa promedio de 7.6% y que irá perdiendo fuerza para cerrar todo el año en 4.1%, todavía incumpliendo la meta oficial de 3% +/- un punto porcentual.

Las medidas que ha lanzado el gobierno, como el Paquete Contra la Inflación y la Carestía (PACIC) y los subsidios a las gasolinas, que se estiman en cerca de medio billón de pesos para el año pasado, no pudieron contener el alza de precios. Alimentos de la canasta básica y que se encuentran en el PACIC, como la tortilla de maíz, se incrementaron cerca del 16%, mientras que el huevo aumentó hasta 26%, de acuerdo con datos del INEGI.

Para 2023, un efecto que dará la sensación de que los

precios han bajado es que la base comparativa de 2022 fue elevada, es decir, los precios seguirán altos y es poco probable que regresen a los niveles prepandemia, pero los porcentajes de aumento sí serán menores a los observados el año pasado.

Además, la inflación enfrenta una tormenta perfecta: hay indicios de una recesión global y esto puede jugar a favor de los consumidores.

“Hemos visto mejoras en la cadena de suministro, hay también una perspectiva de que la demanda está desacelerando a nivel global, que habrá menos comercio, simplemente porque hay perspectivas de recesión en Europa el próximo año y en Estados Unidos. Todo eso también debería disminuir la demanda por mercancías”, apunta De la Garza.

Para el Grupo Financiero Ve por Más (BX+), otro factor que ayudaría a que la inflación ceda es el desvanecimiento de los cuellos de botella en la producción y la corrección en los precios de materias primas, especialmente, de los metales.

“La dinámica en los precios al consumidor mostrará cierta renuencia a disminuir y enfrenta diversos riesgos al alza debido a los conflictos geopolíticos y a la política de ‘tolerancia cero’ al covid en China, que pueden provocar nuevas afectaciones en las cadenas de suministro y en la cotización de materias primas”, dice Alejandro Saldaña, economista en jefe de la institución.

INCIDENCIA DEL SALARIO MÍNIMO

Uno de los temas más controvertidos es el impacto que tiene el salario mínimo en la inflación. Aunque su incremento beneficia a los trabajadores al aumentar sus ingresos, las empresas se ven más presionadas y suben el precio de los productos o servicios que ofrecen. Para 2023, el salario mínimo tuvo una subida de 20%.

Otro de los cambios en esta administración es la reforma al *outsourcing*, sumada a la de las pensiones, que establece que desde enero las empresas deben contribuir con hasta 4.24% del salario de los trabajadores

hasta lograr que, en 2030, este porcentaje llegue al 15%.

Por otra parte, la aprobación del aumento de los días de vacaciones anuales que tienen los empleados fue bien recibida por el sector empresarial, debido a que repercutirá en una mayor productividad, aunque también eleva los gastos por primas vacacionales.

“Los días que se ausenten los trabajadores van a tener que cubrirlos con otra gente, lo cual podría indicar que se contrate a alguien más y eso implica un costo adicional. Aunque desde una perspectiva internacional y desde la justicia laboral, se está dando una coyuntura en donde hay presiones de costos para las empresas por todos lados”, dice De la Garza.

Estas mayores presiones también afectan la creación de puestos laborales y Banxico estima que, en 2023, se generen menos empleos con seguro social. Las estimaciones más recientes anticipan entre 420,000 y 620,000 frente a los más de 1.09 millones que se crearon en 2022, tras la pandemia.

Un dolor para el bolsillo

Las proyecciones del Banco de México para la inflación muestran que, en el primer trimestre, los mexicanos seguirán padeciendo los elevados precios.

PROYECCIONES	1T22	2T22	3T22	4T22	1T23	2T23	3T23	4T23	1T24	2T24	3T24
FEB 22	6.90%	5.40%	4.60%	4%	3.40%	3.20%	3.10%	3.10%	ND	ND	ND
NOV 22	7.30%	7.80%	8.50%	8.30%	7.60%	5.80%	4.70%	4.10%	3.80%	3.40%	3.10%

FUENTE: Banxico.

UNICORN HUNTERS

EXPANSION



SPOILER:

MÁS QUE UN REALITY, ES UNA OPORTUNIDAD DE INVERSIÓN

Descubre la única serie de negocios protagonizada por las compañías innovadoras de los próximos años.

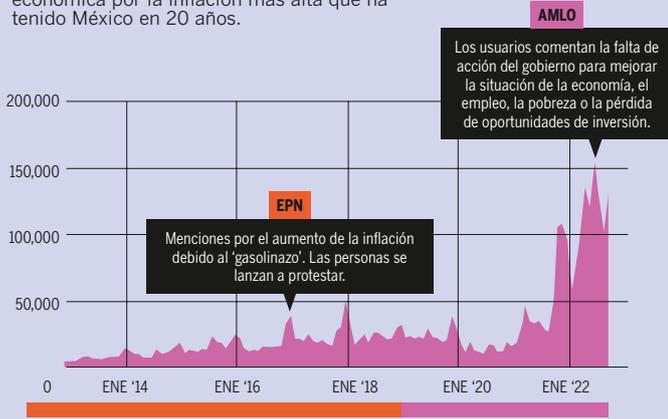
Invierte antes y mejor.

Escanea el código
para conocer más



Se dispara la conversación

En el sexenio de Peña Nieto, fue principalmente informativa. El tema más recurrente fue el aumento de la gasolina. Con López Obrador, el volumen de menciones y autores se duplicó. La conversación gira en torno a la crisis económica por la inflación más alta que ha tenido México en 20 años.



Menciones en Twitter.

FUENTE: Brandwatch. México. Diciembre 2018-octubre 2022.

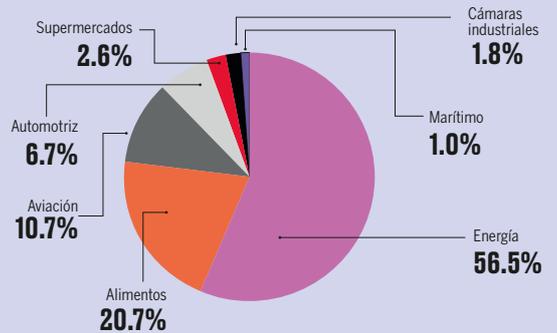
¿Qué se dice del tema?

Casi la mitad de las menciones se enfocan en las acciones del gobierno y de las empresas.



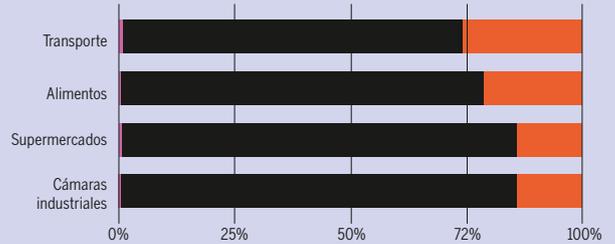
Por sectores

El sector del transporte se divide en cuatro: energía, aviación, automotriz y marítimo. Es el sector con mayor volumen de menciones (75%) debido al impacto del precio del combustible.



Sentimiento por sectores

La mayor parte del sentimiento de la conversación es neutral, caracterizada por mensajes informativos acerca del aumento de precios en cada sector y los acuerdos para mitigar la inflación.



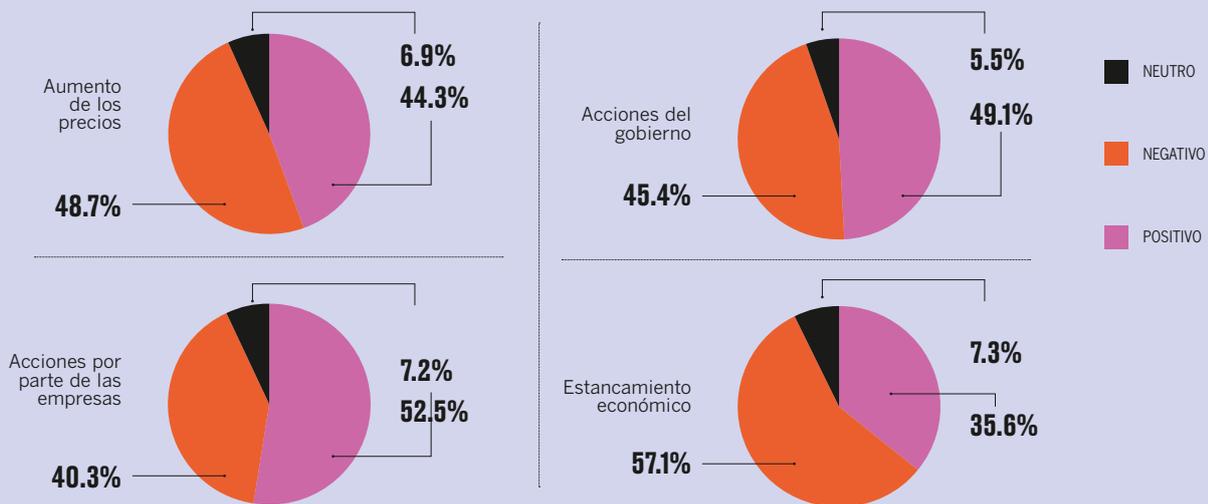
Ranqueo a partir del sentimiento positivo y negativo de las menciones totales por sector.

CONVERSACIÓN QUE NO CESA

El alza de la inflación ha sido protagonista en redes sociales. Analizamos cómo ha evolucionado entre los sexenios de Enrique Peña Nieto y Andrés Manuel López Obrador.

POR: Área de Deep Digital Business de LLYC

¿Qué sentimientos reflejan?



Porcentaje en total de menciones.

FUENTE: Área de Deep Digital Business de LLYC.



MARINA
SECRETARÍA DE MARINA

*Conectamos dos océanos
para desarrollar a México.*

Coordinadas por la Secretaría de Marina, estamos uniendo las ASIPONAS de Coatzacoalcos y Salina Cruz con el Ferrocarril del Istmo *para impulsar el desarrollo del Sur - Sureste del país.*

ASIPONAS ADMINISTRACIONES DEL SISTEMA PORTUARIO NACIONAL



ADMINISTRACIONES DEL SISTEMA
PORTUARIO NACIONAL
MARINA



**GOBIERNO DE
MÉXICO**

MARINA
SECRETARÍA DE MARINA

Tasas de ocupación y empleo en México

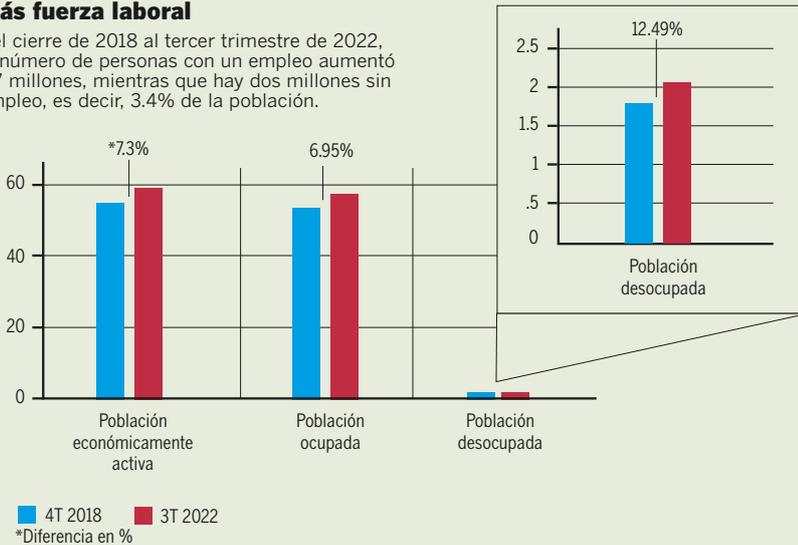
Las tasas de condiciones críticas de ocupación, de subocupación y en la informalidad fueron las que más subieron.

	4T 2018	3T 2022	DIFERENCIA %
TASA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO LABORAL	59.8	59.9	0.1
DESOCUPACIÓN LABORAL	3.3	3.4	0.1
TASA DE OCUPACIÓN PARCIAL Y DESOCUPACIÓN	9.1	9	-0.1
POBLACIÓN DESOCUPADA Y OCUPADA BUSCANDO TRABAJO	6.2	6.3	0.1
TRABAJO ASALARIADO	64.5	64.5	0
SUBOCUPACIÓN	6.7	8.1	1.4
TASA DE CONDICIONES CRÍTICAS DE OCUPACIÓN*	15.2	29.7	14.5
TASA DE OCUPACIÓN EN EL SECTOR INFORMAL	27.4	28.2	0.8

*Se refiere al porcentaje de la población ocupada que trabaja menos de 35 horas a la semana por razones de mercado, más las que trabajan más de 35 horas con ingresos mensuales inferiores a un salario mínimo y quienes trabajan más de 48 horas semanales ganando hasta dos salarios mínimos, de acuerdo al Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP).

Más fuerza laboral

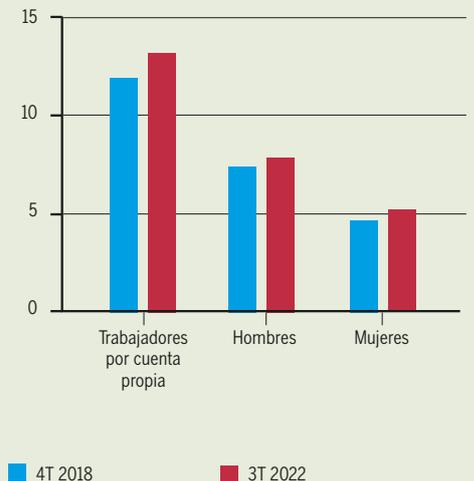
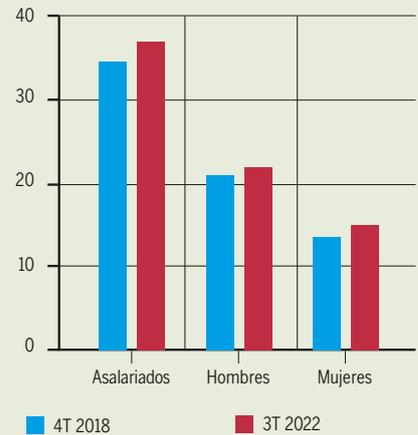
Del cierre de 2018 al tercer trimestre de 2022, el número de personas con un empleo aumentó 3.7 millones, mientras que hay dos millones sin empleo, es decir, 3.4% de la población.



Más trabajadoras

En los últimos cuatro años, las mujeres se han integrado más al mercado laboral que los hombres, pero también hay un mayor número de empleos por cuenta propia que no garantizan la seguridad social.

Cifras en millones de personas



CRISIS DEL EMPLEO

Una pandemia, una contracción económica, la guerra entre Rusia y Ucrania, y la inflación en el mundo han afectado los indicadores de empleo en México, que revelan peores condiciones para las personas trabajadoras que las de hace cuatro años, cuando inició el sexenio de Andrés Manuel López Obrador.

POR: Dainzú Patiño

Menos paga

Las turbulencias de los últimos años han traído más empleos de menos ingresos, mientras la población con mayores ingresos ha disminuido.

	4T 2018	3T 2022
HASTA UN SALARIO MÍNIMO	15.9%	31.9%
MÁS DE 1 HASTA 2 SALARIOS MÍNIMOS	27.7%	33.4%
MÁS DE 2 HASTA 3 SALARIOS MÍNIMOS	18.5%	10.5%
MÁS DE 3 HASTA 5 SALARIOS MÍNIMOS	12.9%	4.0%
MÁS DE 5 SALARIOS MÍNIMOS	4.6%	1.4%

Más trabajo

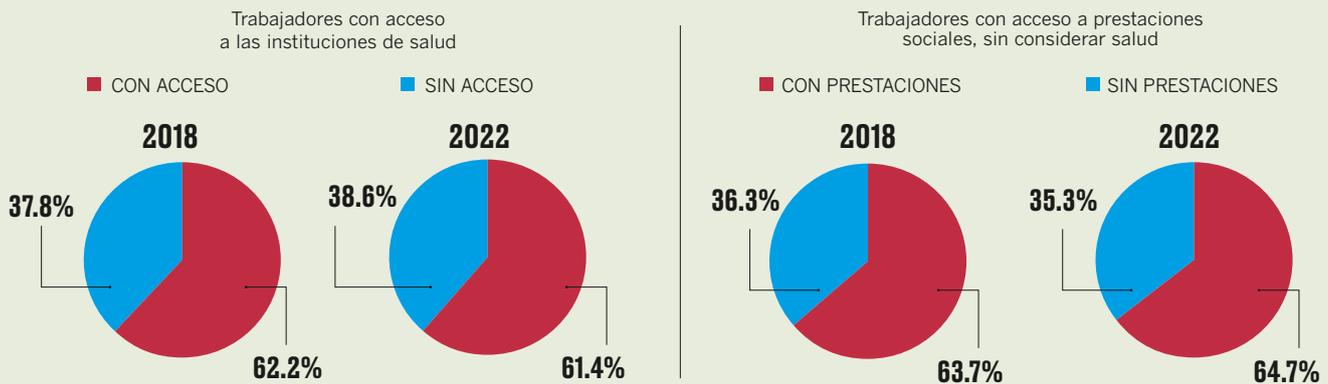
De 2018 a 2022, las jornadas laborales de 25 a 48 horas semanales, de las más largas, fueron las que más se incrementaron.

JORNADAS CON MÁS INCREMENTOS	PERSONAS EN 2018	PERSONAS EN 2022	% DE DIFERENCIA
MÁS DE 48 HORAS	15,462,576	15,415,800	-0.30
MENOS DE 15 HORAS	3,227,705	3,299,592	2.23
DE 15 A 34 HORAS	9,249,169	9,483,131	2.53
AUSENTES TEMPORALES CON VÍNCULO LABORAL*	882,870	1,451,588	64.40
DE 35 A 48 HORAS	24,387,483	27,226,419	11.64

*Personas que cuentan con una ocupación, pero que no la desempeñaron en la semana de referencia en la que el INEGI realizó la encuesta por vacaciones, enfermedad u otro motivo, sin que, por ello, se pierda el nexo con la unidad económica.

Sin prestaciones

Más horas de trabajo no significaron mayor acceso a prestaciones sociales, como los servicios de salud.



38.6%

DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN NO TIENEN ACCESO A LAS INSTITUCIONES DE SALUD, EN 2018 ERA EL 37.8%.

Sin considerar el acceso a la salud, el 64.7% de la población con empleo tenía prestaciones laborales en 2022.

SUSCRIBETE

EXPANSION



MONEY

Night Show

PRESENTADO POR:



BUSINESS
CLASIS



CUÉNTAME DE ECONOMÍA



HEALTH CAFÉ

DESCUBRE EL MEJOR CONTENIDO DE ECONOMÍA, FINANZAS, ÚLTIMAS NOTICIAS Y ENTREVISTAS EXCLUSIVAS EN NUESTRO CANAL DE YOUTUBE





IMSS: UN OCTOGENARIO QUE LUCHA POR OXÍGENO FINANCIERO

La institución de seguridad social más grande de América Latina llega a sus 80 años en un contexto complejo: atender a una población que envejece entre enfermedades crónico-degenerativas, en medio de una crisis financiera que pone en peligro su vida.

POR: Dulce Soto

MÉDICOS PARA TODOS. En Colima, se asegura que hay cobertura del 100% de médicos especialistas.



Los pasillos del Hospital General La Raza del IMSS resguardan dos obras de los máximos muralistas mexicanos. Entre consultorios y quirófanos se exhiben *Por una seguridad completa y para todos los mexicanos*, de David Alfaro Siqueiros, y *El pueblo en demanda de salud*, de Diego Rivera. Los murales ilustran un anhelo que permanece a 80 años de la creación del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS): el acceso universal a la salud para los mexicanos.

En el hospital que fue inaugurado en 1954, se atienden nueve millones de mexicanos al año. En sus quirófanos se hicieron los primeros trasplantes de corazón, riñón e hígado, pero sus edificios marrones desgastados son muestra de la propia vida del IMSS: enfrenta el paso del tiempo y los retos que impone una población que envejece, con enfermedades crónicas costosas y un presupuesto limitado.

Este 19 de enero de 2023, el Seguro Social cumple 80 años de vida y lo hace con logros al mantenerse como la institución de seguridad social más grande de América Latina, pero también llega a su aniversario con ‘achques’ y con el reto de encontrar el camino para que sus finanzas no lo ahoguen y pueda extender su vida.

Como reto se ha puesto un nuevo objetivo: embarcarse en la tarea –inalcanzable al menos desde hace dos décadas– de universalizar la cobertura de salud para toda la población del país a través del IMSS-Bienestar.

Enfermedades que más gasto generan al IMSS

Seis males crónico-degenerativos consumen el 27.4% de los ingresos del Seguro de Enfermedades y Maternidad del IMSS.

ENFERMEDAD	NÚMERO DE PACIENTES EN TRATAMIENTO	GASTO ANUAL (MDP EN 2022)	COSTO POR AÑO POR PACIENTE EN 2021
Hipertensión Arterial	4,770,307	33,403	7,002
Diabetes mellitus	3,078,217	44,841	14,567
Insuficiencia renal	66,412	16,304	245,493
Cáncer de mama	65,383	3,426	52,403
Cáncer de próstata	21,317	1,007	47,227
Cáncer cervicouterino	19,726	1,050	53,251
TOTAL	8,021,362	100,031	-

FUENTE: Informe sobre la situación financiera del IMSS 2021-2022.

UN NUEVO MODELO DE SALUD

Son casi las dos de la tarde del miércoles 23 de noviembre de 2022 y, mientras pasan a revisión médica, los pacientes se sientan bajo las palmeras ubicadas a un costado del Hospital de Especialidades IMSS-Bienestar de Colima para resguardarse del sol. Con el brazo derecho enyesado por una fractura, José Venegas Francisco se sorprende de que lo reciban sin contar con afiliación al Seguro Social. La sorpresa crece cuando nota que la espera de atención no es mayor a 30 minutos y que no ha tenido que pagar por la consulta ni por las radiografías.

“Antes, durábamos un buen rato porque no nos atendían. Llegábamos a Urgencias y estabas un buen rato esperando”, señala José, de 61 años y originario de Zapotitlán, Jalisco, quien espera su turno en una jardinera.

Las cosas eran distintas hace apenas un año cuando este hospital pertenecía a la Secretaría de Salud estatal. Pero en febrero de 2022, Colima fue uno de los primeros estados en unirse al programa IMSS-Bienestar, la nueva estrategia del gobierno federal para brindar servicios médicos a la población abierta, luego del fracaso del Instituto de Salud para el Bienestar (Insabi).

“

EL IMSS TIENE UN BALANCE POSITIVO Y HAY QUE HACER LO QUE SE TENGA QUE HACER, DESDE EL PUNTO DE VISTA FINANCIERO, PARA QUE ESOS 80 AÑOS SE CONVIERTAN EN OTROS 80. NUESTRO PAÍS NO SE PUEDE DAR EL LUJO DE PRESCINDIR DE LO QUE HOY ES EL IMSS.

Héctor Peña Baca, excoordinador de Estrategia y Planeación Financiera del IMSS.

”

Nueve meses después, las autoridades del IMSS presumen los beneficios del nuevo programa, como que hoy se tiene un porcentaje para surtir recetas médicas del 97%, cuando antes era de 87%. Pese a los avances, todavía se registran faltas. A unos pasos de la sombra donde aguarda José Venegas se ubica el área de Urgencias del hospital. La sala está llena. Uno de los pacientes tiene la cabeza vendada y el ojo derecho morado. “Toca esperar un poquito porque no sabemos en qué consultorio lo vamos a ver”, le explica una enfermera, mientras el paciente apenas si asiente con la cabeza.

Este hospital sufrió daños tras el sismo del 19 de septiembre de 2022. Las grietas, cubiertas con cemento, todavía se notan. El área de observación pediátrica está en rehabilitación y otras partes del pequeño hospital están en remodelación. Por eso, no hay consultorios disponibles.

A menos de 10 kilómetros de distancia de esa unidad médica se encuentra el Hospital General de Zona N° 1, en el municipio de Villa de Álvarez. La infraestructura es amplia y la sala de espera luce casi vacía, pero aquí, sin afiliación al IMSS, explica una enfermera, solo atienden sin costo por sospecha de covid.

El IMSS-Bienestar debe hacerse cargo de la infraestructura médica de los estados que se adhieran a él. Y, aunque esto no representa un reto económico porque, por ley, no se pueden transferir recursos del IMSS Ordinario a ese programa, sí es un reto operativo. De acuerdo al análisis de expertos, las carencias y la fragmentación con las que desde hace años opera el sistema nacional de salud complican el objetivo de igualar la calidad de los servicios de salud.

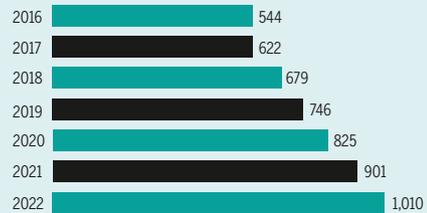
LOS DESAFÍOS PRESUPUESTALES

Uno de los principales retos que el IMSS enfrenta a 80 años de su fundación es la presión presupuestal. El diagnóstico es conocido: mientras el número de derechohabientes y sus padecimientos aumentan

El presupuesto

En siete años, los recursos para el IMSS casi se han duplicado.

Cifras en millones de pesos



FUENTE: Informe sobre la situación financiera del IMSS 2021-2022.



SIN ESPERAS. En el Hospital General de Zona N° 1 de Colima no hay saturación de pacientes.

en frecuencia y costo, no se han incrementado en la misma proporción los ingresos que percibe el IMSS para ofrecer atención.

Los costos de las enfermedades crónicas, la presión de las pensiones y una operación deficitaria han puesto en riesgo al IMSS desde hace casi tres décadas. En 1995, se habla ya de la “quiebra técnica” del IMSS, pues no le alcanzaba con sus propios recursos para cubrir sus gastos. Se estimó que no tendría dinero para operar en 2004 y se alistaron reformas para mejorar sus finanzas.

En 1997, se creó la nueva Ley del Seguro Social, con la cual se determinó otorgar un monto de pensión, según el ahorro que lograrán los afiliados en su Afore. Tras este cambio, el entonces director general del IMSS, Genaro Borrego, anunció en el año 2000 que el instituto había superado la quiebra técnica y contaba con estabilidad financiera a largo plazo. Sin embargo, apenas dos años después, se prendieron de nuevo las alarmas y senadores pidieron al entonces presidente Vicente Fox transferir recursos adicionales para “rescatarlo”.

En 2010, se dijo de nuevo que el Seguro Social enfrentaba una crisis financiera y se puso en marcha un plan de “disciplina

71.5
millones de personas estaban afiliadas al IMSS en 2021.

CONFUSIÓN. En este hospital todavía hay dudas si se atiende o no a la población abierta.



financiera” para generar ahorros y elevar sus reservas. La meta se logró en el sexenio pasado, pero impactó en la operación: el número de médicos disminuyó porque no se contrataron en la misma proporción en que crecía la derechohabencia. No se invirtió en infraestructura y otros insumos, y el número de consultas otorgadas descendió.

Según datos del Mapeo Nacional de Desabasto de Medicinas del colectivo Cero Desabasto, entre 2017 y 2018, las recetas se surtían completamente en el IMSS en un 98%, pero el porcentaje bajó a menos de 90% a partir de 2019. Las protestas de pacientes con cáncer y sus familias se hicieron cada vez más frecuentes. Afuera del mismo Hospital La Raza padres y madres exigieron, en diversas ocasiones, una solución a la falta de medicamentos y una mejora de la atención.

La escasez de fármacos también se agravó por la crisis sanitaria de covid-19 y un modelo fallido de compras del gobierno federal. Aunque hay mejora en el abasto de medicamentos, todavía quedan pendientes. “Solo para agosto de este año, el IMSS ya había negado el doble de las recetas que negó en 2019, más de ocho millones de recetas”, ilustra Andrés Castañeda, coordinador del colectivo Cero Desabasto.

El propio director general del IMSS, Zoé Robledo, ha reconocido ante diputados federales que el instituto cuenta con 13 años de suficiencia financiera para dar servicio. El funcionario considera que es un éxito, pues luego de la pandemia que generó grandes impactos económicos en las instituciones de salud, las reservas financieras del IMSS pasaron de 278,000 millones de pesos al cierre de 2019 a 401,000 mdp a noviembre de 2022.

“Tras el reto de salud pública más grande y más prolongado que ha enfrentado una institución como la nuestra, hoy podríamos estar contando historias diferentes, la historia de un IMSS en quiebra financiera, pero no es así, los trabajadores y trabajadoras del Seguro Social sacaron la casta y estuvieron a la altura del desafío”, ha dicho Robledo.

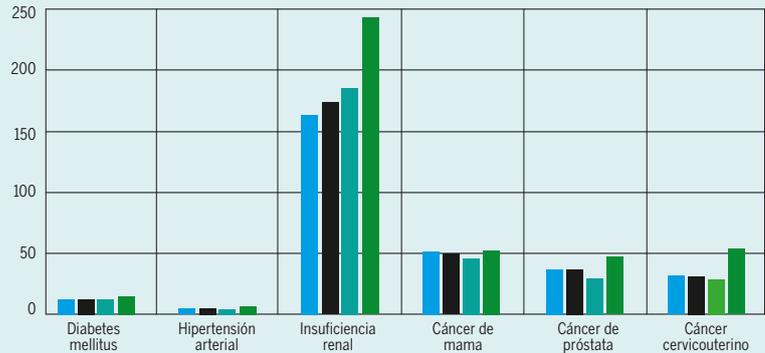
Para Héctor Peña Baca, excoordinador de Estrategia y Planeación Financiera del IMSS, independientemente de que se diga que ahora hay uno o dos años más de suficiencia, lo cierto es que no se ha podido encontrar la solución de largo plazo para la situación financiera del instituto, pues el

Evolución del costo promedio por paciente por año y enfermedad

En los últimos cuatro años, los padecimientos que más generan gasto al IMSS han incrementado su costo por paciente.

■ 2018 ■ 2019 ■ 2020 ■ 2021

Cifras en miles de pesos



FUENTE: Informe sobre la situación financiera del IMSS 2021-2022.

**13
AÑOS**

se estima de suficiencia financiera para el IMSS.

IMSS mantiene el mismo reto de hace 28 años, que es equilibrar sus finanzas y aumentar sus ingresos propios sin sacrificar la calidad de los servicios médicos.

“Hay que resolver esa situación financiera, pero también hay que buscar la mejora para el servicio. No es óptima actualmente y no era óptima hace 10 años”, explica el también socio fundador de la consultora Blutitude Health Care Intelligence, enfocada en la asesoría de políticas públicas en salud. “Es urgente encontrar nuevas formas de balancear las finanzas del IMSS”.

EL COSTO DE LOS MALES CRÓNICOS

El incremento del salario mínimo y la reforma en materia de subcontratación laboral que formalizó ante el instituto a tres millones de trabajadores son algunas estrategias que han acrecentado los ingresos del IMSS. Sin embargo, esto no alcanza frente a otro gran desafío, que es el envejecimiento de la población y el cambio en las enfermedades que padecen las personas.

Ahora, prevalecen las enfermedades crónicas y de alto costo, como el cáncer, la insuficiencia renal o los males cardiovasculares. Y atender un tumor maligno o una enfermedad del corazón es más costoso que una

HBO ORIGINAL
euphoria

HBO ORIGINAL
LA CASA DEL DRAGÓN

max ORIGINAL
DC
PEACEMAKER



¿Qué tienen todos ellos en común?

Están en

HBOmax[™]
HECHO PARA TI



Escanea y averígualo

infección. El reto, nuevamente, es cómo financiar estos males.

Durante 2021, solo seis enfermedades crónico-degenerativas costaron 100,031 millones de pesos al IMSS. Se trata de la diabetes mellitus, la hipertensión arterial, la insuficiencia renal y los cánceres de mama, cervicouterino y próstata que afectaron a más de ocho millones de derechohabientes.

El panorama es complicado porque se estima, que en los próximos años disminuirá, de manera paulatina, la población en activo del IMSS mientras crece el número de personas jubiladas y pensionadas.

Proyecciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) arrojan que, en 2040, solo en América del Norte habrá más de 3.5 millones de nuevos casos de cáncer. El escenario es complicado, pero algunas voces de especialistas consideran que, en materia de salud, hay menos voluntad de los gobiernos de invertir que recursos.

La pandemia de covid-19, de la que también ha salido adelante el IMSS, demostró que ningún sistema de salud estaba preparado, ni en recursos ni en conocimiento, para hacerle frente a una emergencia de tales dimensiones. Y, sin embargo, varios países encontraron maneras para destinar recursos a la atención de esa problemática.

“Cuando esto llegó, la sociedad, desde la perspectiva humana, económica y empresarial, se dio cuenta de que era tan importante la salud, y aparecieron recursos donde era impensable. O tres meses antes nos estábamos negando a hacer tratamientos

Impacto a las finanzas del IMSS por juicios

Además del costo de las enfermedades, los juicios que se tramitan contra el IMSS le generan costos adicionales al instituto. En 2021, se registraron 278,253 juicios y representan un pasivo contingente de 60,497.51 millones de pesos.

TIPO DE JUICIO	MONTO (MDP)
Juicios laborales	36,936.5
Juicios administrativos	18,867.2
Juicios civiles y mercantiles	4,666.7
Averiguaciones previas, carpetas de investigación y procesos penales.	27.12

FUENTE: Informe sobre la situación financiera del IMSS 2021-2022.

Gasto efectivo del IMSS en juicios

En seis años, se han destinado 12,308 mdp a juicios.

Cifras en millones de pesos



FUENTE: Informe sobre la situación financiera del IMSS 2021-2022.

NUEVA PIEL. El Hospital Materno Infantil de Villa de Álvarez, en Colima, ya es parte del IMSS-Bienestar.

para el cáncer o para enfermedades raras o para mejorar la población que vive con diabetes”, sostiene Javier Picó, experto en consultoría para el sector farmacéutico y el cuidado de la salud.

Hay dos retos adicionales, pues además del costo de las enfermedades, los juicios que se tramitan contra el IMSS le generan costos. En 2021, se registraron 278,253 juicios que representan un pasivo contingente de más de 60,497 millones de pesos.

Y un desafío más: el pasivo laboral que acumula cada año derivado del pago de jubilaciones, pensiones, indemnizaciones. Esta obligación financiera generará presiones al instituto hasta el año 2078, siendo 2037 el año más crítico, según proyecciones del Informe de la Situación Financiera del IMSS 2021-2022.

LA INCERTIDUMBRE DE IMSS-BIENESTAR

El 8 de octubre de 2022, la nuera de la señora Ana María dio a luz en el Hospital Materno-Infantil de Colima. Su nieta nació con una malformación congénita en los pulmones y, debido a que no existía un especialista que atendiera ese problema en Colima, la bebé fue trasladada a un hospital de Zapopan, Jalisco.



¡LA NUEVA forma de ver



EL FINANCIERO | Bloomberg TV!

DESCARGA GRATIS la app  en dispositivos móviles y smart tv para ver el mismo contenido que ya conoces en economía, finanzas y negocios ¡en cualquier lugar y en cualquier momento!

PASO 1



PASO 2

Abre la App y empieza a disfrutar el contenido



Download on the
App Store

GET IT ON
Google play

Available on
Roku Players

Regístrate en **TVCoins.com**
para comenzar a ganar recompensas



¿SALUD UNIVERSAL? Colima es uno de los estados con modelo de atención IMSS-Bienestar.

“La niña sigue en Zapopan, con oxígeno y todo, porque aquí no la han podido atender porque no había los suficientes aparatos o médicos especializados”, detalla la señora.

El Hospital Materno-Infantil es una de las unidades médicas que absorbió IMSS-Bienestar en Colima. Con un presupuesto de 403 millones de pesos, del que se ha ejercido 67%, el programa busca mejorar los servicios de salud del estado contratando médicos, especialistas, enfermeras y remodelando hospitales y clínicas.

En agosto de 2022, el IMSS informó que Colima ya contaba con 310 especialistas y que le faltaban únicamente nueve para cubrir su déficit de este personal de salud. Aunque faltan pocos médicos, incluso en un estado pequeño como este y con una población de 731,000 habitantes, el déficit impacta y ocurren experiencias como la de la señora Ana María.

También, muestra lo difícil que es universalizar el sistema de salud y acabar con las carencias. Cálculos del experto Héctor Peña Baca arrojan que, para cubrir a los 50 millones de personas sin afiliación a seguridad social que tenía el Seguro Popular con los mismos servicios que ofrece el IMSS Ordinario, se necesitarían 300,000 millones de pesos anuales.

Por ahora, en nueve entidades federativas (Nayarit, Tlaxcala, Colima, Baja California Sur, Sonora, Sinaloa, Campeche, Guerrero y Veracruz) ya opera IMSS-Bienestar, aunque todavía no queda claro de dónde provendrán los recursos con los que operará en los próximos años.

También hay algunas inconformidades. Algunos trabajadores de la salud consideran que no se les ha informado lo suficiente respecto a qué pasará con ellos si ahora atienden en hospitales de IMSS-Bienestar, pues comienzan a resentir el aumento en la carga de trabajo debido al número de pacientes que atienden.

MODERNIZARSE O MORIR

En estas décadas, el IMSS ha sumado 1,531 unidades médicas de primer nivel de atención; 110 hospitales con medicina familiar;

“**EL IMSS LLEGA CON UNA CARGA, UN PASIVO DE PENSIONES, QUE ES CRÓNICA DE UNA MUERTE ANUNCIADA. (...) TODO MUNDO SABE QUÉ VA A PASAR, SOLO NO SABEMOS CUÁNDO.**”

Andrés Castañeda, coordinador del colectivo Cero Desabasto.

**1 BILLÓN
10,840 MDP**

fue el presupuesto total del IMSS para el 2022.

251 hospitales de segundo nivel y 36 de alta especialidad. Sin embargo, de ese universo de instalaciones, en promedio, solo la mitad se mantiene en buen estado de conservación.

Datos del IMSS indican que en el caso del tercer nivel de atención, por la antigüedad de grandes hospitales, apenas el 29% de las instalaciones se conserva en buen estado.

Muestra de ello es el Hospital General Regional N° 25 del IMSS en el oriente de la Ciudad de México, pues a cinco años del sismo de septiembre de 2017 que lo dejó inservible no se han incluido en los planes presupuestales su reconstrucción, dejando sin atención a 400,000 derechohabientes.

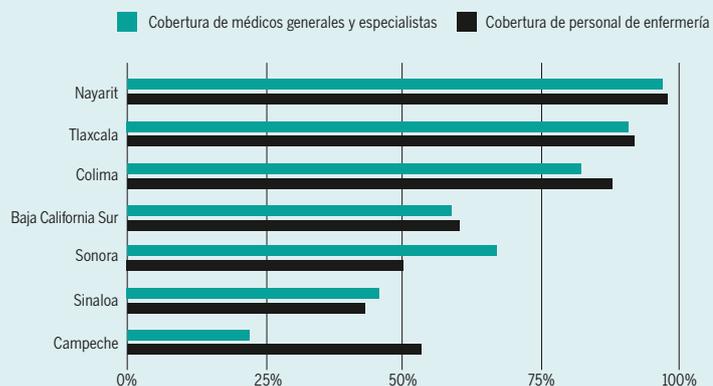
Este es otro reto que enfrenta el sistema de salud mexicano, en general, y el IMSS, en particular: dar mantenimiento a las instalaciones médicas antiguas, al tiempo de crear nuevas y de rediseñar el sistema.

Así, con 80 años de experiencia, el IMSS encabeza lo que por años se ha intentado: universalizar el sistema de salud y que se cumpla el anhelo del mural de Siqueiros albergado en el Hospital General La Raza.

**Para este texto, se buscó al IMSS, pero hasta el cierre de esta edición no se recibió una respuesta.*

Cobertura médica

Avances en la cobertura de médicos especialistas y enfermeras en los estados con IMSS-Bienestar.



FUENTE: IMSS, 2022.

FOTOS: RAFAEL MONTIEL / CUARTOSCURO

¡Descarga la app!



¿Y si me voy en
ECOBICI?
¿Y si **sí?**



ecobici.cdmx.gob.mx

 @ecobicidmx  @ecobici  @ecobici

Patrocinado por



EXPANSIÓN

REFLEXIÓN

GABRIEL REYES

AGENDA 23

T

ras haber registrado la peor caída del PIB en 90 años, México no ha recuperado en los dos últimos el terreno perdido. Este año, el gobierno federal cosechará los frutos de una política económica marcada por un cortoplacismo extremo.

La apuesta es clara, mantener condiciones de aparente estabilidad hasta el proceso comicial. Sin embargo, factores externos e internos podrían adelantar volatilidad, desabasto y, sobre todo, condiciones de fragilidad que invitarán a diferir el consumo y el desarrollo de proyectos, así como la contratación de personal. Por lo pronto, las grandes cadenas comerciales han decidido recortar y llevar al mínimo sus inventarios, desalentando el proceso de reactivación. El desabasto ya no derivará solo de la insuficiencia de financiamiento a productores, sino que derivará también de la drástica cautela de agentes de distribución y comercialización.

Los efectos de las decisiones adoptadas durante los primeros cuatro años del sexenio fueron atenuados por el efecto inercial de proyectos de inversión, financiamiento y construcción programados antes del inicio de la presente gestión oficial. Si bien es cierto que la pandemia tuvo un impacto definitorio en la citada caída, también lo es que la administración no adoptó medidas que aminoren el demoledor impacto. Es irrelevante ya saber cuál de esas realidades afectó más, el aparato productivo se ha sobrecalentado y un mal desempeño será inevitable y de difícil reversión.

Es claro para todos que la recaudación no se incrementó por una mayor actividad ni por la calidad de la

transaccionalidad en el país, sino por el ajuste de viejas cuentas o el recálculo del pago de contribuciones. Todo fue posible gracias al permanente amago de prisión preventiva, concepto que ahora saldrá de la ecuación.

El incremento del salario generará la fugaz percepción de mejoría durante un semestre, pero contrastará con una gradual pero constante pérdida del poder adquisitivo del salario hacia el final del año, lo cual, aunque suene crudo, beneficiará a un gobierno cuyo eje es el asistencialismo. Sí, la necesidad de los más vulnerables aumentará a medida que se pulverice, hasta anularse, el desproporcionado incremento salarial, calculado políticamente y no atendiendo a su fuente.

El consumo bajará y, con ello, el IVA recaudado. La informalidad crecerá. El voraz sector público absorberá el financiamiento disponible, encareciéndolo, e, inevitablemente, la inflación entrará en espiral.

Muchos aspiran a suceder al presidente, pero pocos han advertido el difícil entorno en que se entregará el país. El sucesor tendrá que empezar por aceptar que la deuda pública será su mayor reto, ya que se ha asumido sin identificar fuente de pago, teniendo el gobierno agotadas sus reservas. Será tentado a acudir al financiamiento que provee el banco central, enfrentándose con este. Ojalá no sea así, pero todo apunta a que la reserva de activos internacionales, tarde o temprano, será revalorizada, dado que muestra indicios de que cuenta con activos no fácilmente realizables.

Será un año de duras definiciones.



GABRIEL REYES

Exprocurador fiscal de la Federación.

ASEGURAR TU AUTO ES SENCILLO

Quitarle lo complicado a los seguros es el objetivo de inter.mx y, en el caso de los seguros para automóviles, el proceso ahora es más ágil para los usuarios.



Con más de 40 años de experiencia en México y América Latina, inter.mx está marcando un precedente al lograr que el trámite de contratación de seguros sea más sencillo. ¿Cómo lo hace? Sus procesos son muy rápidos, además de eliminar el papeleo innecesario y utilizar un lenguaje comprensible y claro para los usuarios.

Como resultado, la empresa sigue atrayendo a nuevos clientes interesados en un esquema diferente para adquirir el seguro de su auto, dependiendo de sus necesidades específicas.

Si bien la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) señala que es indispensable contar con el Seguro Obligatorio de Responsabilidad Civil Vehicular, solamente tres de cada 10 habitantes mexicanos

tienen vigente un seguro de automóvil, a pesar de que es imprescindible al transitar por vías, caminos, puentes federales, ciudades y poblados en todo el país.

COCHE SEGURO ROMPE PARADIGMAS

El interés de inter.mx es que todos los mexicanos estén protegidos, razón por la que el proceso de contratación de Coche Seguro es posible en menos de cinco minutos, desde una computadora o *smartphone* y con tres tipos de cobertura: amplia, intermedia y básica.

En este sentido, la compañía destaca tres elementos que los usuarios deben tomar en consideración al elegir una póliza para sus vehículos:

1. Conocer al coche y al conductor. En el mercado hay muchas opciones de seguros para automóviles, por lo que, antes de tomar una decisión, es preciso identificar las necesidades particulares del usuario. Así, se evita contratar un producto que no cubra correctamente dichos requerimientos o tenga un costo excesivo.

2. Comparar. Es fundamental entender las diferentes características de los seguros y contrastarlas. Para hacerlo más fácil, inter.mx cuenta con un comparador que simplifica la búsqueda de la mejor opción.

3. No esperar el “mejor momento” para contratar un seguro. Siempre es una buena oportunidad para adquirirlo. Un seguro es un aliado para mantener sanas las finanzas personales, ya que ayuda a prevenir gastos inesperados, por ejemplo, por un accidente.

Visita **inter.mx** para que compruebes lo fácil que es contratar Coche Seguro.

Con Coche Seguro puedes personalizar tu seguro y elegir las modalidades de pago. Utiliza la app para mejorar tu póliza o contacta a inter.mx

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



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



TRASCENDENCIA. Mario Mehren enfatiza que el campo Zama es el activo más importante para Wintershall Dea en México y ahí busca agregar valor.

NEGOCIO



WINTERSHALL DEA CUENTA LA HISTORIA DE ZAMA

La pugna por el activo detuvo los trabajos en el campo durante dos años. Ahora, parece haber una luz al final del túnel.

POR: Diana Nava

Mario Mehren regresó en noviembre a Ciudad de México, después de más de dos años en los que la pandemia le impidió, como a casi todo el mundo, llevar su rutina normal. Él es CEO global de la empresa alemana Wintershall Dea y antes de la aparición del covid-19 dedicaba gran parte de su tiempo a ir y venir a los sitios en donde la petrolera que dirige tiene operaciones.

México es el país en donde esta compañía registra el crecimiento más acelerado de todo su portafolio. La visita de Mehren solo fue de tres días y en el itinerario resaltaba una reunión que sostuvo con uno de sus socios más relevantes de la región.

Mehren dice que había escuchado que desde la oficina en donde sostendría el encuentro tendría una muy buena vista de la ciudad, pero ese día se asomó por el ventanal, en uno de los pisos más altos de esa famosa torre, y el paisaje era todo gris. Era un martes de noviembre, nublado y con contingencia ambiental. El encuentro, a diferencia del clima del día, fue bueno, dice bromeando en la sede de Wintershall Dea en México. La oficina a la que Mehren fue en aquella ocasión es la de Octavio Romero Oropeza, y ese socio estratégico para la alemana es Pemex.

Esta no sería la primera vez que ambos directores se reunirían. La penúltima fue durante el primer semestre del año pasado, en Tabasco. Pero en este noviembre el contexto fue distinto: Pemex y un consorcio de compañías privadas –incluida Wintershall Dea– estaban avanzando en negociaciones sobre el campo Zama, un descubrimiento de petróleo hecho por petroleras internacionales, que ha causado una disputa entre el gobierno mexicano y el sector privado. Zama físicamente está frente a las costas



ACUERDO. El directivo se dice satisfecho con el proceso en el que la Secretaría de Energía le dio a Pemex la operación del campo Zama.

de Tabasco, pero ahora se encuentra en el centro de las consultas comerciales en materia energética entre México, Estados Unidos y Canadá.

Mehren no dejó claro si en esa reunión en la Torre Ejecutiva Pemex se cerró un acuerdo sobre el campo, pero habló de otros que estarían gestándose. Justo en esos días, los temas técnicos del acuerdo para operar el campo –que se planea llevar al regulador petrolero en marzo– finalizaron, según

fuentes. Hasta el cierre de esta edición, el trato sobre la operación del yacimiento no se había anunciado formalmente.

Cuando Mehren habla del yacimiento y del proceso bajo el cual se ha decidido su operación, da la impresión de que cuenta una historia distinta a la que se ha formado en la conversación colectiva y en las charlas de pasillo que se dan entre los participantes del sector. Mientras, Talos Energy, el operador del bloque 7, se ha

manifestado en desconcierto sobre cómo ha avanzado el proceso del campo, y envió hace más de un año una notificación de disputa contra el gobierno mexicano –un proceso previo al arbitraje internacional.

La razón: en julio pasado, la Secretaría de Energía dio el control de la operación a Pemex y la estadounidense se dijo “decepcionada”. Pero el CEO de Wintershall Dea dice que está satisfecho y convencido de que se ha tratado de un proceso transparente. “Yo acepto completamente y estoy de acuerdo con los resultados. (...) Fue un proceso bien transparente, entonces está claro para nosotros aceptar ese resultado. También pensamos que el proceso de la unificación fue un proceso transparente”, dice el directivo a *Expansión*.

EL ORIGEN DE LA DISPUTA

La controversia por Zama suma más de dos años. Los privados anunciaron el descubrimiento en 2017 como uno de los más grandes en décadas. Para 2020, las sospechas sobre que este estaba en medio de un bloque de la estatal Pemex y el adjudicado a Wintershall

ZAMA, LA HISTORIA EN ACONTECIMIENTOS

El complejo es relevante no solo por su potencial, sino que ahora está inserto en el mecanismo de consultas del T-MEC.

JUL 2017

- Premier Oil, Sierra Oil & Gas y Talos Energy anuncian el hallazgo de un yacimiento, al que denominan Zama, en el golfo de México.

MAY 2020

- La CNH determina que Zama es un yacimiento compartido, es decir, que está entre dos bloques adjudicados al consorcio privado y uno de Pemex.

Dea –que compró Sierra Oil & Gas, parte del grupo original de petroleras que se hicieron de Zama– y sus socios se confirmó. En los meses siguientes, el gobierno mexicano falló a favor de Pemex al designarlo como operador del campo –teniendo como base un análisis con variables sesgadas– y entonces las diferencias tomaron fuerza.

La opinión de Wintershall Dea podría definir mucho sobre el campo: es el segundo socio más grande, solo detrás de Pemex, con poco más del 18% de participación. La aprobación de Pemex como operador del campo resta ímpetu a los esfuerzos de Talos Energy por liderar los trabajos del campo y apoya la postura gubernamental por dar a Pemex más protagonismo en el sector.

“Pemex, siendo el mayor socio del desarrollo, tiene todo el derecho de operarlo también, eso es lo más normal del mundo, no solamente en México, sino en todos los países en los cuales estamos. Típicamente, el socio más grande dentro de un consorcio es lo que hace”, comenta Mehren.

Wintershall Dea parece no poner resistencia a que el

gobierno mexicano lidere los esfuerzos en el campo, pese a la incredulidad de los analistas. Las compañías ya han aprobado, señala el directivo, los términos de inversión y esta será proporcional a los porcentajes de participación, con Pemex al frente, con más del 50%.

Fuentes cercanas a los diálogos afirman que los socios del bloque 7 no habían llegado a una postura sobre lo que buscaban del campo y las demandas a Pemex y eso debilitó la postura de la parte privada, sobre todo, de Talos. En las discusiones también estaba la escocesa Harbour Energy.

Mehren se ha negado a confirmar la versión y se limita a decir que la petrolera y el resto de involucrados perdieron un poco de tiempo en las conversaciones “por no tener la misma actitud constructiva. Pero es lo que es, ahora hay que mirar hacia adelante y asegurar que no estamos perdiendo más tiempo. Hay que trabajar ahora en conjunto, como equipo, muy duro para llevar el proyecto adelante, muy eficiente”.

EL ROL DE WINTERSHALL DEA

La alemana no quiere ser protagonista en la operación de

Zama –que podría producir entre 150,000 y 180,000 barriles diarios–, pero dice que saben que sí pueden agregar valor: “Nosotros, como los segundos más grandes dentro de ese consorcio, queremos

“**PEMEX, SIENDO EL MAYOR SOCIO DEL DESARROLLO, TIENE TODO EL DERECHO DE OPERARLO TAMBIÉN, ESO ES LO MÁS NORMAL DEL MUNDO.**”

Mario Mehren,
CEO global de Wintershall Dea.

”
tomar un papel muy importante, estamos dispuestos a tomar responsabilidad”.

Mehren comenta que Zama es el activo más importante para Wintershall Dea en el país. La petrolera no se hizo de este desde el inicio, sino hasta que compró la mexicana Sierra Oil & Gas a finales de 2018. El campo aún no reporta producción, pero lidera la lista

de prioridades de la alemana, pese a una serie de decisiones comerciales hechas en los últimos meses que favorecerán su portafolio.

En octubre pasado anunció la compra de un porcentaje del campo Hokchi y aumentará sus esfuerzos en la exploración y producción de aguas profundas en el bloque 29 –en el que comparte adjudicación con Repsol y en donde esta última es operadora–. Pero Zama es “un proyecto de importancia tremenda”, según las palabras del directivo.

Los negocios entre Pemex y Wintershall Dea no se limitan al campo Zama. Las petroleras tienen otros cuatro negocios en conjunto, en donde resalta la operación del campo Ogarrio. La estatal ha comenzado a cerrar negocios con compañías privadas –al igual que la CFE–, pero sin procesos competidos, como las rondas.

Mehren se dice interesado en aumentar su presencia en México, sobre todo, en el mercado del gas –donde tiene el 70% de su portafolio–, pero sin un proyecto en firme. Pemex dijo en noviembre pasado, en redes sociales, que busca ampliar su colaboración.

JUL 2020

- La Secretaría de Energía instruye a las compañías hacer la unificación del yacimiento. Las empresas inician conversaciones por más de un año para llegar a un acuerdo, pero no lo logran.

JUL 2021

- La Sener anuncia que Pemex será el operador del campo Zama basado en un cuestionado análisis de la CNH. Inician conversaciones para determinar cómo será la operación.

SEP 2021

- Talos Energy envía una notificación de disputa al gobierno mexicano y anuncia la probabilidad de interponer un arbitraje internacional.

JUL 2022

- El gobierno estadounidense pide comenzar con el mecanismo de consultas establecido en el T-MEC, al que después se unirá Canadá. En el fondo de la controversia está la disputa por Zama.

MÁS ALLÁ DEL LITIO

Las baterías con iones de litio son parte de la estrategia de los países con objetivos de reducción de emisiones. Pero su fabricación es más compleja.

POR: Tzuara de Luna

Los vehículos eléctricos representarán el 60% del mercado mundial de automóviles nuevos en 2030, según proyecciones de la Agencia Internacional de la Energía, IEA, por sus siglas en inglés, y las armadoras avanzan contrarreloj en el desarrollo de una nueva cadena de valor y de suministro de baterías de litio, mientras encaran un conjunto de desafíos relacionados con el precio y la sustentabilidad.

Estados Unidos, China y Europa han estado reforzando las capacidades de producción de baterías de litio mediante financiamiento y recursos para la cadena de suministro de extremo a extremo, incluido el procesamiento y la fabricación de baterías para vehículos eléctricos. Pero, para llegar allí, los países están tratando de diseñar cadenas regionales.

China, por ejemplo, depende, en gran medida, de las importaciones de Indonesia, un importante exportador de níquel y otras materias primas, para mantener su producción manufacturera, incluida la fabricación de baterías.

Del otro lado del Pacífico, en Norteamérica, los fabricantes están tratando de asegurar una mayor capacidad de materiales activos de cátodo –níquel, cobalto, fósforo y manganeso– para reducir la dependencia de Asia y cumplir con las reglas del T-MEC para comercializar los vehículos libres de arancel en la región.

“Sí, existe una ventana de oportunidad para satisfacer la demanda para este tipo de baterías a partir de los yacimientos que tenemos en México, pero se tiene que trabajar en ello”, dice Armando Alatorre, presidente del Colegio de Ingenieros de Minas, Metalurgistas y Geólogos de México. “Actualmente, el mercado está controlado por China, ya que ellos tienen toda

FABRICANTES

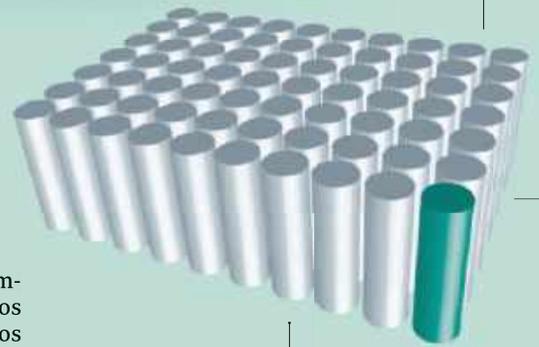
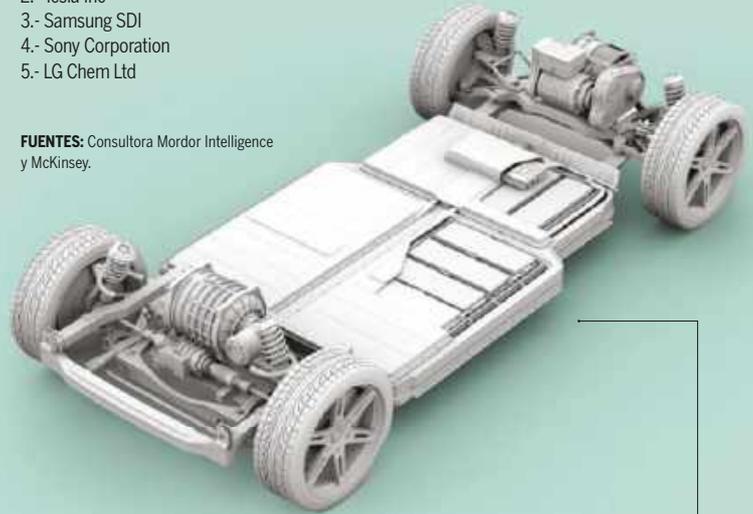
80%

de las baterías automotrices de litio se fabrican en China, pero McKinsey espera que hacia 2030 la producción esté repartida entre el país asiático (40%), Europa y Estados Unidos.

Los principales competidores del mercado de baterías de iones de litio:

- 1.- Panasonic Corporation
- 2.- Tesla Inc
- 3.- Samsung SDI
- 4.- Sony Corporation
- 5.- LG Chem Ltd

FUENTES: Consultora Mordor Intelligence y McKinsey.



la tecnología, entonces tarde o temprano, en algún punto, deberemos establecer comunicación con ellos para crear una verdadera industria”.

Un análisis de la consultora McKinsey calcula que la demanda de baterías de litio crecerá alrededor de un 30% y se espera que la cadena de valor de la batería aumente hasta 10 veces entre 2020 y 2030.

José Zozaya, presidente de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), considera que el sector y toda la tecnología van rumbo hacia la electrificación. Esto ocurrirá “con México o sin México”. “Lo que hemos visto es que los volúmenes de ventas de vehículos eléctricos aún son bajos, pero los porcentajes se incrementan de forma elevada, hasta llegar a un 100% de un año para el otro. Creemos que cuando se haga el trabajo en conjunto, cuando se hagan las políticas públicas y cuando se tenga la infraestructura, esto va a alcanzar niveles récord”.

AL INTERIOR

Las baterías de vehículos eléctricos se cargan y descargan mediante el flujo de iones de litio entre el ánodo que contiene grafito y el cátodo que contiene diferentes materiales:

- Níquel-cobalto-manganeso (NCM), en casos como el EQS de Mercedes-Benz.
 - Níquel-cobalto-aluminio (NCA), en el caso de Tesla.
 - Litio-fosfato de hierro (LFP), en el caso de las marcas chinas y varios modelos eléctricos de Volkswagen.
- Las cantidades varían según el tipo de batería y el modelo del vehículo, pero una sola batería de iones de litio para automóvil podría contener:



FUENTES: Laboratorio Nacional Argonne y Benchmark Mineral Intelligence (BMI).

EL ADN DE UNA BATERÍA

Los precios y la disponibilidad de las materias primas ya tienen un impacto en los precios de las celdas, mientras que la extracción de dichas materias plantean un desafío ESG para la industria de vehículos eléctricos.

MATERIALES Y LOS RETOS ESG

Níquel

• **Beneficios:** proporciona una alta densidad de energía, lo que permite que el vehículo viaje más lejos.

• **Retos:** Su producción requiere de ciertos productos químicos y, en consecuencia, la emisión de CO₂ (dióxido de carbono) y SO₂ (dióxido de azufre). El principal productor es Indonesia, que hoy tiene una alta huella de carbono y existe la preocupación de que el gobierno finalmente ceda a los productores que desean verter relaves en el mar.

Cobalto

• **Beneficios:** garantiza que los cátodos no se sobrecalienten ni se incendien fácilmente y ayuda a prolongar la vida útil de las baterías, que los fabricantes de automóviles suelen garantizar entre ocho y 10 años.

• **Retos:** El Congo produce actualmente más del 70% del cobalto del mundo, pero parte de la producción es artesanal, lo que plantea un foco rojo debido a los abusos contra los derechos humanos y al uso de mano de obra infantil. Además, el potencial de inestabilidad política y perturbaciones en el país africano es alto.

Fosfato de hierro

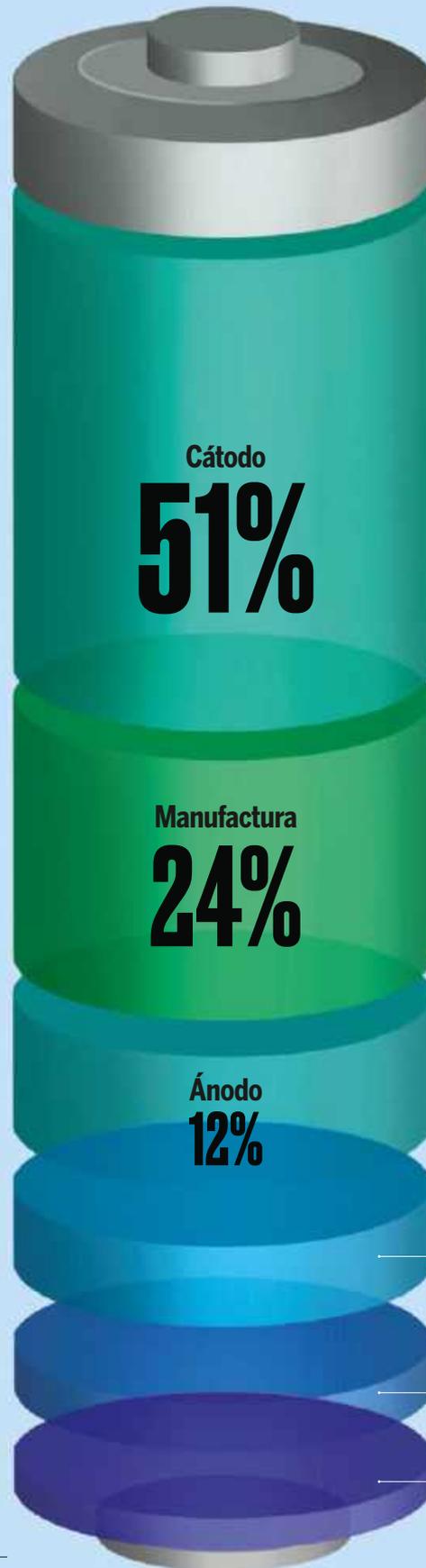
• **Beneficios:** Permite entregar un voltaje constante y también tiene un ciclo de carga comparativamente más alto.

• **Retos:** La producción del mineral de fosfato es intensiva en carbono y energía, y genera cantidades sustanciales de material de desecho.

Manganeso

• **Beneficios:** Reduce la combustibilidad de las baterías de vehículos eléctricos, lo cual aumenta la capacidad de las baterías de este tipo de vehículos.

FUENTES: McKinsey y Benchmark Mineral Intelligence (BMI).



UN MERCADO EN CRECIMIENTO

El mercado global de baterías de iones de litio tendrá una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 15% de 2021 a 2026. La región Asia-Pacífico se está convirtiendo en uno de los mercados de baterías de iones de litio de más rápido crecimiento, al mismo tiempo que se vuelve una de las más "prometedoras" en la expansión global de la industria automotriz.

¿QUÉ DETERMINA SUS COSTOS?

El precio promedio de un paquete de baterías de litio fue de

132 DÓLARES POR KILOVATIO-HORA

(kWh) al cierre de 2021, 89% menos que en 2010, cuando superaba los 1,200 dólares por kWh.

Distribución del costo:*

*La suma no da 100% por el redondeo.

FUENTE: BloombergNEF.

REACCIÓN. Juan Pablo Martín del Campo dice que importar accesorios de EU mejora el tiempo de respuesta a los clientes.

EXPERIENCIAS, MÁS QUE PRODUCTOS

Triumph quiere mantener la inercia positiva en el segmento de las motocicletas de aventura, ofreciendo a sus clientes una experiencia 360.

POR: Ivet Rodríguez

La necesidad de tener experiencias al aire libre cobró mayor relevancia en la pandemia.

Las motocicletas de aventura, cuyo precio ronda el medio millón de pesos, tuvieron un auge en ese periodo.

Esta inercia positiva se mantiene y nuevas marcas, como Triumph, están dispuestas a capitalizar la tendencia. El principal atractivo de estas motos es su capacidad para ir prácticamente a cualquier parte, lo que impulsó su venta.

“Estar en la naturaleza, salir al aire libre y alejarse del caos de la ciudad y el ruido, ese es el atractivo de este tipo de modelos”, dice Juan Pablo Martín del Campo, presidente y CEO del grupo importador de Triumph.

La empresa, que comercializa la marca en México desde 2018, está impulsando una renovación en los concesionarios para transformarlos en centros de experiencias –más que en solo tiendas de motocicletas– en donde los clientes puedan comprar todos los accesorios para la aventura. Esta es la era dorada de los servicios y, para sobrevivir, las empresas se están transformando

en negocios de servicios, más que de productos. Esto es mucho más evidente en el mercado *premium*.

“Lo primero que hacemos cuando llega un cliente es preguntarle para qué quiere una motocicleta, para qué la va a usar, y de eso partimos para guiar a nuestros clientes y darles una mejor asesoría”, explica Manuel Rivero, accionista de una de las 16 agencias que Triumph tiene en México.

“**ANTES DE LA PANDEMIA, SOLO EL 2.2% DE LA POBLACIÓN TENÍA UNA MOTOCICLETA Y AHORA YA ES ALREDEDOR DEL 10%.**”

Juan Pablo Martín del Campo, CEO del grupo importador de Triumph.



La marca de origen inglés ha buscado asociaciones con fabricantes de ropa, accesorios y cascos para ofrecer todo lo necesario en los concesionarios. Rivero calcula que la venta de accesorios, en ocasiones, puede ascender al 50% del valor de la motocicleta. Lograr esa inversión adicional por parte de los clientes requiere, además de la asesoría, un despliegue adecuado en las tiendas.

Tigger, una moto de gran turismo con algunas capacidades *off road*, se presenta en tienda completamente accesorizada, con maletas de aluminio con capacidad para emprender un viaje de semanas, un parabrisas más alto, defensas e iluminación adicional. En su parte trasera hay un display con chamarras, cascos, guantes, pantalones impermeables y térmicos. Todos los elementos para que el cliente se visualice listo para la aventura.

La compañía importadora ha trabajado con la casa matriz para abastecerse desde la subsidiaria de Triumph en Estados Unidos, luego de las disrupciones logísticas que encarecieron el transporte marítimo y alargaron los tiempos

de espera. “Esto nos permite tener un tiempo de respuesta de no más de dos o tres semanas para la mayoría de los accesorios”, añade Martín del Campo.

La compañía también ha diseñado cursos semestrales de manejo para atender a los motociclistas más jóvenes.

Cuando la mayoría de la gente se imagina a un motociclista estereotípico de carretera, probablemente imagina a hombres tatuados y vestidos de cuero que recorren la carretera en motocicletas con manubrios altos. Pero en los últimos años, más mujeres ingresan al segmento, conforme la masa de consumidores se vuelve más joven.

“En el país hay una porción de consumidores que están satisfaciendo su necesidad de movilidad asequible con una motocicleta o scooter. Antes de la pandemia, solo el 2.2% de la población en México tenía una motocicleta y ahora ya es alrededor del 10%. Pensamos que esto va a seguir creciendo de manera importante”, dice Martín del Campo. El comercializador espera cerrar este año con 1,000 unidades vendidas y el objetivo es llegar a 5,000 en 2027.

LA AGENDA DIGITAL YA ES FORTALEZA EN J&J

Johnson & Johnson Consumer Health ha extendido su alcance gracias a la combinación de estrategias *online* y *offline*, alineadas con los principios de innovación de la empresa.

Para este coloso de los segmentos de la salud, bienestar y cuidado personal, el flujo de información y contacto con el consumidor corre entre el mundo *online* y *offline* como si de agua se tratara. De ahí que todas sus iniciativas de marca, productos y comunicación estratégica se hayan alineado en una agenda que da prioridad digital a las acciones que realiza.

Se dice fácil, no obstante, lograrlo en una empresa que impacta a más de un billón de personas al año, y que está en contacto, lo mismo con profesionales del sector salud que con consumidores deseosos de acceder al bienestar, constituye un desafío que Johnson & Johnson Consumer Health ha logrado instaurar. Todo ello, gracias a una meteórica transformación de *mindset*.

Al respecto, Leonardo Curado, presidente y Managing Director en Johnson & Johnson Consumer Health para el norte de Latinoamérica, explica en entrevista el *core* de su estrategia *digital first*: “Une la capacidad y el potencial de nuestra gente, el poder de los datos y los beneficios de la tecnología, para brindar valor a los clientes y consumidores. Consecuentemente, es *performance* para el mercado, a largo plazo”.

Este enfoque va de punta a punta, asegura. Es una puerta a la innovación de la compañía, que también busca hacer más ágil la cadena de suministro, a través de la digitalización y las tecnologías emergentes.

“¿Cómo llevamos el pensamiento digital a una tienda física? Cuando fusionamos experiencias *online* y *offline* con decisiones informadas. Es una agenda muy fuerte, una mentalidad de aprendizaje donde integramos a todas las áreas (Manufactura, *Supply Chain*, Recursos Humanos, Legal...)”, comenta Curado.

Para él, sobran ejemplos, tanto de actuación con los clientes de manera conjunta en la cadena de valor, como igualmente en *ecommerce*.



“ Los webinars (vía redes sociales) también han sido una herramienta para llevar información y educación digitales. Impactamos a más gente con tecnología y contenido ”

LEONARDO CURADO,

presidente y Managing Director de Johnson & Johnson Consumer Health en Latinoamérica norte.



De este modo, las estrategias de todas sus marcas están basadas en el análisis de datos, tal es el caso de conformar experiencias de compra integrada (*online* y *offline*). Como resultado, facilitan la interacción de los consumidores con los productos, en cualquier momento, lugar y dispositivo, mediante códigos QR, códigos de barras en tiendas físicas y materiales digitales con contenido correcto, relevante y útil.

Para lograrlo, Johnson & Johnson desarrolló un Modelo Omnicanal de Educación para todo su personal e incluso para sus aliados y sus socios estratégicos. Ha sido un

esfuerzo continuo, de forma interna y externa, mediante su propia academia, donde las personas se capacitan en temas relativos a *digital first*.

De hecho, dentro de la compañía, México fue punta de lanza de este método en Latinoamérica. A la par, procuran detectar y promover las habilidades digitales durante la labor de reclutamiento, desarrollo y retención de talento.

“Es así como estamos empoderando, tanto a nuestros equipos, como a los consumidores, para vivir la transformación digital”, concluye el líder de J&J.

MEXICANAS
EN EL
MUNDO
GAP Y ASUR



UN VUELO HACIA LATINOAMÉRICA

Los operadores aeroportuarios mexicanos han aprovechado el crecimiento de mercados donde administran terminales claves para el turismo. Y van por más.

POR: *Juan Tolentino Morales*

Los operadores aeroportuarios nacionales se han beneficiado de una recuperación excepcional de pasajeros, que data de los primeros meses de la pandemia, y que a estas alturas se ha traducido en crecimiento. No conforme con ello, tienen el ojo puesto en algunos mercados cruzando la frontera sur.

Este ha sido el caso de Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP), que opera dos complejos en Jamaica: en Montego Bay (a través de una mayoría accionaria en MJB Airports Limited, operadora del complejo) y en la capital del país, Kingston, cuya operación tomó en octubre de 2019.

A la fecha, Sangster International Airport, en Montego Bay, es el cuarto mayor complejo para GAP entre los 14 que opera, con un volumen de 3.5 millones de pasajeros al año. Pese a la recuperación del 90.6% registrada en octubre, aún se encuentra un 9.4% por debajo de los niveles prepandemia. De manera similar, Kingston, que movió casi 141,000 pasajeros en octubre, comienza a rebasar los niveles prepandemia, con un alza de 39% en el periodo en comparación con 2019.

PROYECCIÓN. Además de operar en Jamaica, GAP busca entrar a Barbados.

Para Raúl Revuelta, director general de GAP, el Caribe ha tenido una fortaleza en auge, sobre todo, en lo que se refiere a los viajes con propósitos turísticos con el mercado estadounidense; por ejemplo, los jamaquinos que viajan hacia ese mercado para el Día de Acción de Gracias o para Navidad.

Ahora, el operador aeroportuario busca expandir su huella en el Caribe para tener la concesión del Aeropuerto Internacional Grantley Adams, en Barbados, durante los siguientes 30 años.

“Se hizo una precalificación del gobierno de Barbados. Hubo una extensión en tiempos, el proceso debería empezar en julio y se va a pasar a diciembre, pero seguimos muy interesados”, dice el directivo.

ASUR SE CONSOLIDA EN COLOMBIA

El Grupo Aeroportuario del Sureste (Asur) ha erigido un bastión de crecimiento en Colombia, donde opera seis aeropuertos: Rionegro, Medellín, Montería, Carepa, Quibdó y Corozal. En estos, atendió a 13.5 millones de pasajeros en los primeros 10 meses del año, 37% más que en 2019.

Además, es accionista de 60% de Aerostar Airport Holdings, operador del Aeropuerto Internacional Luis Muñoz Marín en San Juan, la capital de Puerto Rico, que ha registrado un flujo de 8.4 millones de usuarios, un 9.3% más que antes de la pandemia.

Este volumen fue más alto que el de todos los aeropuertos que opera en México combinados, excluyendo la joya de la corona, Cancún, que en el mismo periodo había aportado 24.8 millones de usuarios.

Alejandro Vales Lehne, director de Desarrollo de Rutas y Clientes de Asur, refiere que parte del tráfico que llegó tras el covid-19 se mantendrá, por lo que espera también un buen crecimiento para 2023, aunque no a los mismos niveles del año pasado. “El mercado también tuvo un cierto reacomodo y parte de eso está para quedarse”.

6

son los aeropuertos que opera Asur en Colombia.

FOTO: CORTESÍA

Para Asur, los ingresos por los aeropuertos operados en Colombia y Puerto Rico representaron 27.2% de los ingresos del tercer trimestre de 2022. En el caso de GAP, las operaciones en Montego Bay significaron 6.6% de sus ingresos en el mismo periodo.

De acuerdo con 'The Travel & Tourism Competitiveness Report', realizado por el Foro Económico Mundial, Panamá, México y Brasil tenían el mejor desempeño de infraestructura aeroportuaria en la región latinoamericana antes de la llegada del covid-19.

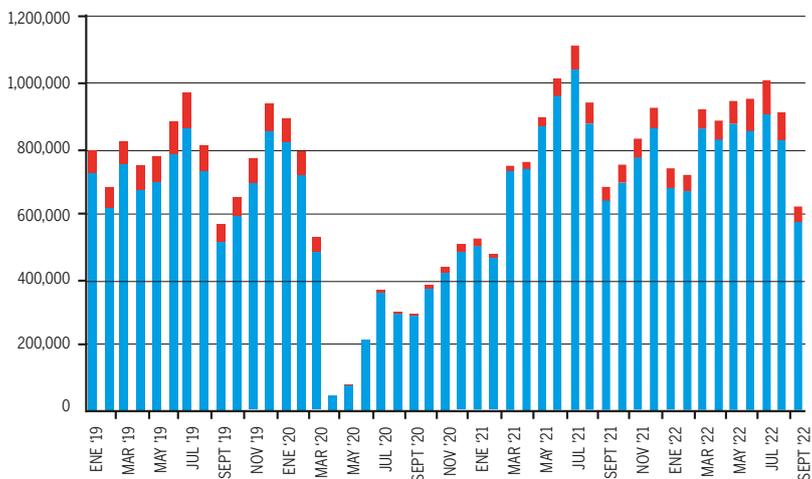
Por el contrario, otros países, como Costa Rica, República Dominicana y Trinidad y Tobago en el Caribe, así como Uruguay y Bolivia en el sur, concentran algunas de las mayores oportunidades a la fecha. El margen de mejora aumenta para países de la región centroamericana, como Nicaragua, Honduras y Guatemala.

"El éxito de Asur y GAP lo relacionamos, primero, a un fuerte atractivo reciente de viajes a Colombia y Sudamérica en general, es de los casos más destacables", refiere, por su parte, Brian Rodríguez, analista de Monex Grupo Financiero. "Pero en la demanda y la infraestructura aeroportuaria que hay en cada país, hay una divergencia importante", finaliza.

La operación de Asur en Puerto Rico

Entre enero y septiembre del año pasado, el tráfico en el Aeropuerto Luis Muñoz Marín, que Asur opera en Puerto Rico, fue 10% mayor que en el mismo periodo de 2019.

■ Internacionales
■ Nacionales



FUENTE: Asur.

ULINE
ESPECIALISTAS EN MATERIAL DE EMPAQUE

PONGA SU NEGOCIO EN MARCHA
BANDAS TRANSPORTADORAS, CAJAS Y MÁS

**ORDENE ANTES DE LAS 6 PM
PARA ENVÍO EL MISMO DÍA**

¡ADELANTAMOS LA **NAVIDAD** Y
TENEMOS EL MEJOR REGALO PARA TI!

Suscríbete ahora

SUSCRIPCIÓN ORO

\$999*

Suscripción por un año + un regalo oro**.

EXPANSIÓN o **Quién** o **ELLE** + un regalo oro**

1. Backpack negra.**
2. Bocina bluetooth redonda.**
3. Cafetera T-FAL.**
4. Tostador Black & Decker.**
5. Set de 6 vasos tequileros de 3oz c/u.**
6. Set gourmet de cuchillos.**
7. Asador plegable de acero.**



3



7

SUSCRIPCIÓN PLATINO

\$1,999*

Suscripción por un año + un regalo platino**

EXPANSIÓN o **Quién** + **ELLE** + un regalo platino**



9



11

8. Aretes martillados en plata Ballesteros.**
9. Sartén eléctrico Black & Decker.**
10. Neutrogena rainbath 1182 ml.**
11. Lentes de sol Gamila by Devlyn.**
12. Reloj caballero negro de metal.**
13. Reloj caballero negro poli piel.**

SUSCRIPCIÓN DIAMANTE

\$2,999*

Suscripción por un año + un regalo diamante**

EXPANSIÓN o **Quién** + **ELLE** + un regalo diamante**

14. Medalla virgen Ballesteros (varios colores).**
15. Backpack negra marca Moleskine.**
16. Audífonos Marshall Monitor.**
17. Turntable Crosley a elegir: modelo Radio Cruiser Deluxe, bluetooth black coupe o bluetooth red coupe.**

14



17



EXPANSIÓN

Quién

ELLE

Suscríbete en tienda.grupoexpansion.com, llámanos al (55) 9177 4342 o escríbenos por **WhatsApp**: (55) 14103361 y menciona la clave NAV2022 ¿tienes dudas? escríbenos a servicioclientes@grupoexpansion.com Promoción válida del 1 de noviembre de 2022 al 31 de enero de 2023 o hasta agotar existencias.

Oferta válida para suscriptores nuevos dentro de la República Mexicana. *Precio con renovación automática.

**Regalos con envío incluido dentro de la CDMX y Área Metropolitana, para pedidos en el interior, consulta gastos de envío.

Términos y condiciones: <http://promocionesgrupoexpansion.mx/legalesM16>

EL ARTE DE INVERTIR EN NFT

Los token no fungibles están de moda, pero no son para todo el mundo.

POR: Rafael Mejía

Habacuc Guzmán, un entusiasta de la tecnología, tuvo su primer acercamiento en 2019 con los NFT, las siglas en inglés para los tokens no fungibles, en una plática con un amigo en Los Ángeles. Investigó más sobre el tema y decidió entrar en ese mercado para entender este tipo de tecnología, una actividad que ahora ve como experimental más que de inversión, aunque entonces pensaba que igual y podría “salir algo interesante”.

Sus compras se centraron en los NFT de edición especial del Budverse Cans: Heritage Edition, de la cervecera Budweiser, que salieron por el Super Bowl LVI, a principios de 2022, y la obra del artista japonés Takashi Murakami, *Murakami Flower*. “El monto de mi inversión inicial al valor que tengo ahora [en portafolio] ha crecido 30% en dos años y medio”, dice Guzmán.

El valor de los NFT es determinado por la historia, el artista y la cadena de bloques (*blockchain*). Al ser no fungible (que no puede ser sustituido por otro), sus propiedades se vuelven únicas e irrepetibles. Los NFT son representaciones de

activos, tanto digitales como físicos, en la red *blockchain*. Usan la misma tecnología que las criptomonedas, pero no se pueden dividir ni intercambiar entre sí, aunque sí comprar y vender. Esto brinda un valor único a la pieza. Por eso, algunas personas las coleccionan y otras más las adquieren como parte de su estrategia de inversión.

Todo dependerá de la intención con la que se entre a este mercado, señala Nayelli Cháidez, asesora de Cubic, una plataforma de intercambio de NFT. Si es para inversión, una decisión que genera debates sobre si son activos seguros, estables y accesibles, siempre se buscará generar rendimientos. “Estas colecciones nuevas son para comunidades muy cerradas, donde fácilmente puedes comprar un NFT en 10,000 dólares y después venderlo en 40,000”, dice.

Los montos de entrada suelen ser más altos que en otros activos. Por ejemplo, una acción de Apple o de Tesla ronda los 150 y 180 dólares. Sin embargo, los NFT tienen cada vez más adeptos. A finales de 2021, su venta alcanzó su máximo nivel, al llegar a 225,000 dólares diarios.

Las regiones que están más involucradas en este mundo digital son parte de América del Norte, Europa y Asia. México se encuentra entre los cuatro principales países de América Latina con mayor penetración, junto a Colombia, Brasil y Perú.

POPULARIDAD. Los simios de *Bored Apes Yacht Club* son una de las imágenes más populares cuando se piensa en los NFT o token no fungibles.

VALOR



FOTO: AFP



PIONEROS. *CryptoPunks*, lanzados en 2017, son de los primeros tokens no fungibles del mercado para ethereum.

ENTRE LOS MÁS BUSCADOS

Estos son algunos de los NTF más comercializados en OpenSea, uno de los principales mercados en línea.

NOMBRE	<i>Bored Ape Yacht Club</i> (BAYC)
ARTISTA	Yuga Labs
CREACIÓN	Abril de 2021
VALOR	El precio mínimo es de 70.5 ethereum (ETH)
CARACTERÍSTICAS	Es una colección de 10,000 NFT de <i>Bored Ape</i> : coleccionables digitales únicos que viven en la cadena de bloques de ETH.
BENEFICIOS	Funciona como su tarjeta de membresía del Yacht Club y otorga acceso a beneficios exclusivos para miembros, como el acceso a The Bathroom, un tablero de grafiti colaborativo.

NOMBRE	<i>Doodles</i>
ARTISTA	Burnt Toast
CREACIÓN	Octubre de 2021
VALOR	El precio mínimo es de 6.99 ETH.
CARACTERÍSTICAS	Un proyecto de coleccionables. Los garabatos vienen en una alegre gama de colores, rasgos y tamaños con una colección de 10,000.
BENEFICIOS	Cada Doodle permite a su propietario votar por experiencias y activaciones pagadas por el Tesoro de la Comunidad de Doodles.

NOMBRE	<i>CryptoPunks</i>
ARTISTA	C352B5
CREACIÓN	Junio de 2017
VALOR	El precio mínimo es de 65.94 ETH
CARACTERÍSTICAS	Se lanzó como un conjunto fijo de 10,000 elementos. Han aparecido en <i>The New York Times</i> , Christie's of London, Art Basel Miami y The PBS NewsHour.
BENEFICIOS	Yuga Labs adquirió en marzo de 2022 los derechos de <i>CryptoPunks</i> y prevé otorgar a sus titulares los mismos derechos comerciales que disfrutaban los propietarios de BAYC.

NOMBRE	<i>World of Women</i>
ARTISTA	Yam Karkai
CREACIÓN	Julio de 2021
VALOR	El precio mínimo es de 2.01 ETH
CARACTERÍSTICAS	Una comunidad que celebra la representación, la inclusión y la igualdad de oportunidades para todos a través de 10,000 NFT de mujeres poderosas.
BENEFICIOS	Con la comunidad de WoW, toman medidas para aumentar la diversidad en el espacio NFT, educar e incorporar a la próxima generación de creadores y constructores y crear igualdad de oportunidades para todos.

Según un estudio de la plataforma financiera Flink, actualmente, más de 13,000 inversionistas en México cuentan con instrumentos que están creando el metaverso.

Entrar a este mercado no es tan fácil. Guzmán cuenta que los procedimientos pueden ser tediosos: hay que abrir una cuenta en alguna plataforma que te permita cambiar tu dinero fiat (el físico) a cripto, después, transferirlo a alguna *wallet* y, de ahí, asociarla con algún *marketplace*, como OpenSea, y abrir otra cuenta. También se debe incurrir en gastos más allá de la inversión, por ejemplo, los cobros por hacer las transacciones o por convertir dinero fiat en digital.

Cháidez coincide en que es necesario entender que la compra de criptos no es un proceso simple. “En el caso de las criptomonedas, se siente como si regresáramos a los 90, cuando no podías tener el teléfono de la casa disponible y el internet al mismo tiempo, pero cada día se hace más sencillo”, apunta.

CREACIÓN DE VALOR

Si bien los NFT se posicionan entre algunos de los inversionistas menos tradicionales, las empresas los ven como una vía para generar valor. Según la plataforma Dune Analytics, marcas como Nike, Gucci, Tiffany, Dolce & Gabbana y Adidas han facturado 246 millones de dólares a través de ellos.

El comercio virtual en el metaverso sigue aumentando en todo el mundo. Un informe de Hello Safe, un comparador de productos financieros, señala que actualmente tiene un valor de 650,000 mdd, y se estima que para 2030 supere los 5 billones de dólares.

Si bien los especialistas ven potencial en su adopción, a principios de 2022, las ventas de NFT llegaron a caer hasta 92% debido al sentimiento bajista del mercado por la incertidumbre de la guerra en Ucrania y el covid-19, que, a su vez, detuvo las inversiones en el metaverso y en la tecnología *blockchain*. A pesar de ello, el equipo de Chainalysis opina que la industria se mantiene optimista.

“La euforia de los NFT dará paso a una maduración. La tokenización de activos y la incorporación de instrumentos tradicionales al *blockchain* tienen cada vez mayor interés para los inversionistas institucionales. Esto podría derivar en una transformación de la forma en que el sistema financiero maneja estos productos y servicios. Tienen potencial de ser la historia transformadora de 2023”, dice Simon Peters, analista de eToro.

FUENTE: OpenSea.

¿POR QUÉ COMEX INCENTIVA A LOS NUEVOS TALENTOS?

Para PPG Comex es muy importante estimular la competencia de los proyectos arquitectónicos que permitan el desarrollo de México.



La innovación tecnológica ha sido siempre parte fundamental de PPG Comex para desarrollar productos eficientes que contribuyan en la calidad de los proyectos y, por lo tanto, a la calidad de vida de las personas, es por ello que año tras año participa en la premiación Obra del Año, donde entregó el reconocimiento a la Obra más innovadora: C73 House, del despacho LBR&A, que lidera el arquitecto Benjamín Romano.

En 2022, se inscribieron 230 proyectos en los premios Obra del Año y Elle Decoration, donde se galardonaron a los nuevos talentos, así como a algunas firmas de arquitectura con largas trayectorias.

Entre los proyectos, C73 House destacó en el rubro de Innovación, porque cuenta con un espacio suspendido que funge como mirador hacia la Ciudad de México. En la obra los elementos como concreto, acero y vidrio marcan una tendencia en la que lo básico es la funcionalidad y la claridad de los interiores para aportar un entorno relajado para los usuarios que habitan esta residencia.

Al entregar el reconocimiento Obra más innovadora a C73 House, de LBR&A, Samuel Esquivel, subdirector de Color, Vinculación y Experiencia de Compra en Comex, habló de la contribución de la marca.

“Muchas gracias por estar aquí y por creer en la marca, creer en Comex, y principalmente, creer en ustedes mismos. Todo esto: las cosas emergentes, las nuevas obras, los objetos, son resultado de un gran talento mexicano. Estamos sumamente orgullosos de poder acompañarlos en muchos de sus momentos como marca, pero principalmente como amigos”.



En entrevista, Samuel Esquivel afirmó que Obra del Año representa el reconocimiento a la sana competencia, lo que a su vez se traduce en impulsar la infraestructura de México.

Esto va de acuerdo con los lineamientos de PPG Comex, que constantemente promueve a los jóvenes talentos en el diseño de interiores y la arquitectura, así como a las obras que innovan en la edificación.

“Obra del Año me encanta, es un ícono para la industria de la arquitectura y de la construcción, siempre ha sido un referente por la credibilidad de sus contenidos”.

SAMUEL ESQUIVEL,
subdirector de Color, Vinculación y Experiencia de Compra en Comex.



“Como parte de nuestro trabajo y de la filosofía de Comex División Profesional está el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas, y Obra del Año reconoce este esfuerzo que representa a arquitectos, interioristas y, en algunos casos, constructores, gobierno o iniciativa privada. Esto es algo que nosotros valoramos mucho como marca, por lo cual estamos aquí”, señaló.

PRESENTADO POR:

Comex
División Profesional

EN BUSCA DE LA SALUD FINANCIERA

Hugo Petricioli, director general de Franklin Templeton México, habla de los retos y del crecimiento de la industria de los fondos, que se aceleró tras la pandemia.

POR: Rosalía Lara



A

sí como en el sector salud las farmacéuticas desarrollan medicamentos para curar o prevenir enfermedades, en la industria bursátil los gestores de fondos se encargan de idear los productos que el mercado necesita. Tal cual sucedió con el alza en los ingresos del sector salud en plena pandemia, también se disparó el número de clientes de los fondos de inversión, cuyos contratos pasaron de 2.5 millones en diciembre de 2019 a 3.8 millones en diciembre de 2021, de acuerdo con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

El crecimiento de los fondos se dio a la par que el número de cuentas de inversión en casas de bolsa (en dos años se multiplicaron 10 veces, de 300,000 a 3.1 millones), debido a que, en la pandemia, las personas dejaron de viajar, salir a cenar o pasear, por lo que una parte del ingreso no tenía a dónde ir.

OFERTA. Hugo Petricioli comparte su visión sobre la industria desde una de las tres gestoras de fondos del país.

“ LO PRIMERO QUE DEBERÍA HACER LA GENTE ES BUSCAR UN ASESOR.”

Hugo Petricioli,
director de Franklin Templeton.

Al mismo tiempo, la adopción tecnológica se aceleró, se volvió más sencillo y barato invertir, y se presentaron cientos de soluciones en el mercado.

Como pasa con los fármacos, que se recomienda a la población no automedicarse, la estrategia de inversión también debe ser guiada por un experto, un asesor que ofrezca a cada persona el mejor producto, pero eso no suele pasar en México. Uno de los problemas radica en la estructura del mercado, que permite que una misma institución gestione un fondo, lo distribuya y lo ofrezca al mercado a través de su casa de bolsa.

Franklin Templeton es una de las tres gestoras independientes de fondos de inversión en el país y su director general en México, Hugo Petricioli, cuenta cómo va la industria.

EXPANSIÓN: El mercado ofrece múltiples productos, pero pareciera que los nuevos inversionistas se concentran en renta variable, ¿crees que sea así?

HUGO PETRICIOLI: No. O sea, la mayoría de los fondos en México son de renta variable, pero tienen menos activos que los de renta fija.

Los fondos son un instrumento muy bueno para el inversionista mexicano en renta variable, porque el fondo se puede desinvertir, el inversionista, no. Cuando tú haces una inversión en alguna acción, la compras y tiene un costo fiscal. Si quieres salir, tienes que pagar los impuestos, el fondo, no. El fondo podría comprar y meter en su panza lo que quiera, y si no le gusta al mercado, puede cambiar, y tú, como inversionista final, no pagas impuestos hasta que salgas del fondo. Eso es bastante benévolo para una persona física.

Si ves el número total de fondos de inversión, hay mucho más de renta variable, cuando en activos no hay tantos y participantes hay menos. Entonces, yo te diría que lo primero que debería hacer la gente es buscar un asesor, porque es curioso, les cuesta muchos años generar un patrimonio y luego van y compran cualquier cosa.

E: Además del tema del asesor, ¿qué está pasando en la industria que provoca esto?

HP: Hay casas de bolsa o bancos que son plataformas cerradas, ese esquema es antiguo y ya no existe más que en algunos países, como en México. Los bancos en otros países

”

tienen plataformas abiertas, es decir, las firmas gestoras tienen en el anaquele su producto, pero en México, la arquitectura abierta no es muy abierta, sobre todo, en banca patrimonial, donde los clientes están capturados por los propios productos [de la institución financiera en donde tengan su cuenta].

Cuando acepté esta chamba, mis amigos habían pensado que me había quedado sin trabajo, porque no hay forma de que en México un *player* como Franklin Templeton pueda venderle a los bancos (porque tienen sus propios productos), pero, poco a poco, ha ido cambiando.

E: ¿Cuál es el producto más exitoso o más demandado?

HP: En renta fija, nuestro fondo más grande es uno de liquidez, el mejor de los últimos cuatro años, dicho por Morningstar. Ahora, ¿por qué no tienes este fondo, si tienes tu cuenta de inversión en una institución bancaria? Bueno, es el tema de la infraestructura ‘abierta’. En este fondo administramos como 6,000 millones de pesos.

También tenemos un fondo FTReal que está en UDIS. Para ese producto, deberíamos tener cola de gente, porque con alta inflación y tasas subiendo, las tasas reales de este son casi de 5%, y solamente lo compran inversionistas profesionales, porque a la gente en la calle le dices: “Oye, métele UDIS a tu portafolio” Y salen con: “¿Qué son las UDIS? No las entiendo”. Las UDIS han pagado, en nominal, más que los bonos, y han pagado más que los instrumentos en dólares. Lo que compran las afores, las aseguradoras, son UDIS, no cetes.

E: ¿Qué factores moverán el mercado en 2023?

HP: Inflación, y depende de si para o no, va a seguir el tema de las tasas. Y la guerra, un tema que está generando muchas presiones en alimentos y otros *commodities*.

La gente tiene que ver más lo referente a construir un buen portafolio, diversificarse y juntarse con su asesor para ajustar expectativas, pero seguir a diario el mercado. Si no estás trabajando en él, te va a hacer una persona superinfeliz y te va generar ansiedad.

3
es el número
de gestoras
independientes de
fondos que existen
en México.

ACOSTÚMBRATE.

LA PLATAFORMA
PARA LA NUEVA REALIDAD

EXPANSIÓN MUJERES

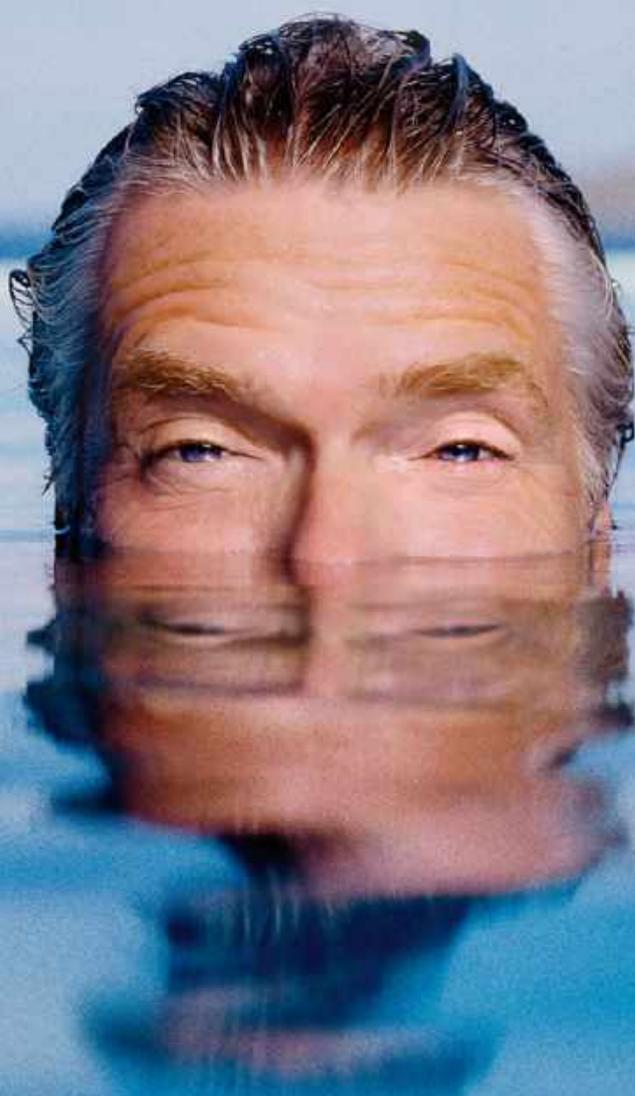
mujeres.expansion.mx

DE SUEÑOS Y FRACASOS

Richard Branson ha tenido varios motivos de trabajo e inspiración, pero uno de los más constantes es la aventura, tanto extrema como en los negocios.

POR: *Eréndira Reyes*

FUTURO



PROTAGONISTA. El empresario británico dio ahora el salto a la pantalla con la miniserie documental sobre su vida, *Branson*.

Richard Branson tiene el título de 'Sir', es uno de los hombres más ricos del mundo y fundó Virgin Galactic, una de las compañías que ha logrado ir al espacio. También, admite que una de sus fuentes de inspiración más grande fue su madre y que el entusiasmo por emprender es una de las claves de su vida. Esto le ha llevado a lidiar con el fracaso... y a materializar sus sueños.

El empresario londinense, que creció con dislexia, inició su primera empresa a los 15 años y hoy 360 compañías forman parte de su grupo, lo que le ha permitido conocer todo el mundo, involucrarse en causas sociales y buscar que de cada relación se pueda tener una influencia poderosa para crear. A finales del año pasado, estos motivos le llevaron a filmar *Branson*, una miniserie documental producida por HBO y dirigida por Chris Smith (responsable del documental *Fyre* y productor de *Tiger King*), donde se retratan la vida y las aventuras del magnate.

La llegada a la Luna del Apolo 11, en 1969, marcó su obsesión

por el espacio, que se volvió, junto con los deportes extremos y los viajes, uno de sus objetivos más grandes. Se puso una meta que consiguió en julio de 2021, al lograr llegar al límite entre el espacio y la Tierra. Fue el primer empresario en hacerlo, aunque por poco, pues nueve días después, Jeff Bezos realizaba el primer vuelo de Blue Origin.

Expansión formó parte de una pequeña mesa de medios internacionales que habló con el empresario sobre qué le motivaba, cómo ha llevado su carrera y la relación con su familia.

EXPANSIÓN: ¿Qué te inspira, hay alguien que te haya motivado especialmente?

RICHARD BRANSON: Estoy inspirado por casi todas las personas que conozco. La primera vez que me encontré en el ascensor esta mañana con el operador fue una inspiración.

CONSEJO. Branson recomienda a los emprendedores arriesgarse a probar si ven un espacio en el mercado.

Quiero decir, hay todo tipo de personas que me inspiran. Me encanta hablar con la gente, me encanta aprender de la gente, me encanta conocer gente. Enumerando personas bien conocidas, me inspiran personajes como Mandela o el arzobispo Tutu. Además, en el documental, el director Chris Smith hizo un muy buen trabajo al resaltar la importancia de mi madre y creo que la mayoría de nosotros estamos influenciados considerablemente por nuestras madres. Ella estaba decidida a hacer que nos paráramos sobre nuestros propios pies, que estuviéramos haciendo cosas.

E: Muchos emprendedores te ven como un ícono, ¿qué consejo darías a quienes desarrollan empresas tecnológicas?

RB: La verdad, soy muy malo ejecutando tecnología, si alguien me hubiera dicho que tenía que hacer esta conexión solo, no lo hubiera logrado. Pero creo que puedo ejemplificar mejor con música este tema. En los primeros días de la música, había unas pocas notas y la gente hacía todas estas canciones

“
EL FRACASO ES EN SÍ PARTE DE EMPRENDER, A VECES, EL ANSIA PROVOCA QUE SE EMPRENDA PERO SE FRACASE. A VECES, EL MIEDO TE DETIENE Y FRACASAS. PERO SI ERES CONSTANTE EN EL TRABAJO Y TE PONES METAS QUE EN EL PASADO NO LOGRASTE, SERÁ MÁS SENCILLO LLEGAR A ELAS.

”
diferentes a partir de ellas, después lograron crear el rock and roll y otros géneros fantásticos. Lo mismo creo que sucede con la tecnología: aunque muchas empresas han llenado los espacios vacíos, en los próximos 50 años habrá personas que seguirán presentando increíbles y grandes avances. Si estás en ese mundo y ves una brecha en el mercado, arriégate, simplemente, pruébalo.

E: ¿Por qué surgió tu obsesión con viajar al espacio?

RB: He estado obsesionado con muchas cosas en mi vida, pero he soñado con ir al espacio desde que vi el alunizaje cuando era niño. Al final, decidí que, en lugar de pagar grandes sumas para comprar un boleto en una línea rusa, sería mucho más satisfactorio construir nuestra propia nave espacial y luego permitir que otras personas vayan al espacio y, con suerte, en los próximos años hacer que sea asequible para muchos soñadores. Me encanta venderme desafíos, el espacio fue el mejor día de mi vida. Tuve la suerte de tener a mis nietos ahí. Mi nieta, que tiene seis años, se acercó justo antes de despegar, y me dijo que sería uno de los primeros ‘piratas’ en viajar al espacio.

E: Y sobre esta carrera donde ya entraron otras compañías, como Blue Origin o Space X, ¿qué futuro se ve en el tema de regulación?

RB: Esa es un área que puede ser motivo de preocupación. Una de las razones por las que

se instalan muchos satélites es porque las empresas privadas reducen drásticamente los costos de acceso al espacio. Y no solo los físicos, también los ambientales. Creo que habrá debates sobre quién es el dueño de la Luna o Marte en el futuro, por lo que debemos repensar de qué manera se puede mantener accesible este espacio.

E: Fundaste tu primera empresa a los 15 años, pero fracasó y durante el documental se re-trata también que no todo fue positivo en tu carrera. ¿Cómo lidias con el fracaso?

RB: Trabajando. El fracaso es en sí parte de emprender, a veces, el ansia provoca que se emprenda pero se fracase. A veces, el miedo te detiene y fracasas. Pero si eres constante en el trabajo y te pones metas que en el pasado no lograste, será más sencillo llegar a ellas.

E: En el documental se ven varios momentos en los que los deportes extremos se vuelven peligrosos, ¿te has arrepentido de hacer algo?

RB: Una vez fui a Las Vegas para lanzar una nueva ruta aérea y el equipo me dijo que tenía que tirarme desde lo alto del Palms, uno de los edificios más altos de la ciudad. Mi instinto me dijo que no lo hiciera, porque había vientos de unas 50 millas por hora, pero tontamente dije que sí. Me golpeé con el costado del edificio cuando bajaba y terminé colgando sobre la fiesta, se desgarraron mis pantalones y enseñé el trasero. Me sentí muy tonto y, definitivamente, desearía haber dicho que no. Pero bueno, al decir que sí y salirme con la mía, debo admitir que he tenido suerte. En general, una vez que tratas de decir que sí, se convierte en algo más común que decir que no a las cosas.





VIDEO

Franquicias Dolorfin

Invierte en el mercado número 1 y de mayor oportunidad de inversión en México: la salud.



¡Contamos con 13 sucursales en la República Mexicana!

Contáctanos:
☎ 55 1212 7778
moy@dolorfin.com



INFO

Consultorio Quiropráctico

**PONLE
FIN A TU
DOLOR**

AGENDA TU CITA
www.dolorfin.com

Tratamiento integral

- Diagnóstico
- Radiografías
- Ajuste quiropráctico
- Fisioterapia
- Masaje terapéutico



WEBSITE



Dolorfin Empresarial

¡Lleva Dolorfin a tu empresa!
Cumple con la NOM-037, 36 y 35

¡Busca tu consultorio!
AGENDA TU DEMO

Contáctanos:
☎ 55 4416 9928
saludempresarial2@dolorfin.com

VIDEO





DE CAPTURAR MOMENTOS A ESCANEAR CÓDIGOS

La evolución de la cámara fotográfica en los *smartphones* no solo implicó una mejora en los megapíxeles o en la pantalla, sino también avances en la inteligencia artificial y las redes sociales.

POR: Ginger Jabbour

NUEVOS USOS. Los celulares cada vez se usan menos para llamadas y más para capturar momentos y compartirlos.



“La mejor cámara es la que llevas contigo”. La frase es del fotógrafo Chase Jarvis, quien, incluso, tituló así un libro con fotografías que tomó con su iPhone en 2009. Las cámaras en los teléfonos inteligentes han evolucionado desde inicios de esta década y se han convertido en máquinas tan poderosas como cualquiera profesional.

“Es una revolución que nos afecta día a día y que no vimos venir los que nos hemos dedicado a la docencia, a la producción, a la comunicación y al desarrollo de contenidos visuales y audiovisuales”, dice Fernando Moreno, coordinador académico del área de Cine de la Universidad Iberoamericana. “Pasamos gradualmente de lo analógico a lo digital y de pronto resultó que todos los teléfonos inteligentes tenían una cámara dentro y empezó a entrar en desuso que cargaras tu maleta con rollos y lentes”.

La Camera & Imaging Products Association (CIPA), una asociación internacional entre cuyos miembros se encuentran Kodak, Sony, Nikon, Canon y Olympus, compartió que, entre 1999 y 2021, hubo un declive importante en el envío mundial de cámaras

40%



7.85

del mercado de cámaras en México está en 48 megapíxeles o más. Desde 2019, se han vendido 31.6 millones de *smartphones* con cámara de más de 48 megapíxeles.

FUENTE: IDC.

fotográficas. El punto de quiebre, al ser desplazadas por los *smartphones*, fue 2010.

¿Qué ocurrió en ese tiempo para que pasáramos de los emblemáticos ‘momentos Kodak’ a capturar una ráfaga de fotografías con un *tap*? Oliver Aguilar, gerente de Investigación de IDC México, atribuye que al inicio se debió al desarrollo de los megapíxeles y, posteriormente, al tamaño de la pantalla. El primer teléfono con cámara se lanzó en 1999 y fue el Kyocera VP-210. Su cámara era frontal, de 0.11 megapíxeles y solo permitía almacenar 11 fotos. “Hoy esto ya ha perdido relevancia porque prácticamente la mayoría del mercado de *smartphones* ya tiene 48 megapíxeles o más”, dice Aguilar.

Posteriormente, otro de los desarrollos más importantes fue comprimir las imágenes para que no pesaran tanto y se pudieran compartir en aplicaciones como Facebook o Flickr. “También tiene que ver con cómo algunas de las marcas que eran muy fuertes en Asia-Pacífico y China trataron de hacer su expansión a nivel mundial y tuvieron que poner

mucha presión a las marcas tradicionales. Como parte de toda esta oferta, se vendían muy fuerte las cámaras de la parte trasera, filtros y almacenamiento”, explica Aguilar.

Hoy en día, la cámara de los teléfonos ya no solo sirve para tomar fotos o grabar videos, también escanea códigos QR y abre posibilidades al uso de la inteligencia artificial y el metaverso.

Alix Durnhoffer, gerente de Relaciones Públicas de Huawei Devices México, afirma que se le ha dado un gran peso al desarrollo de nuevos equipos, porque es importante que las cámaras tengan capacidades para desarrollar algoritmos y todo lo que tiene que ver con inteligencia artificial para el procesamiento y reconocimiento de imágenes.

“Por un lado, gracias a la inteligencia artificial que tienen nuestros celulares en las cámaras, permiten detectar si el escenario está con poca luz, si es de día, de noche, si es un espectáculo, objeto, persona, animal, vegetación... Esto nos ayuda a establecer parámetros para capturar mejores fotografías”, dice el directivo.

millones de cámaras digitales se distribuyeron en el mundo en 2022, una caída de 6.1% desde 2009. Se espera que caiga por debajo del nivel del año anterior, por quinto año consecutivo.

FUENTE: CIPA.



¿QUÉ BUSCAN LAS PERSONAS EN UN SMARTPHONE?

Julio Jesús Meneses,

director de Mercadotecnia de Honor México, explica los puntos claves.

Cámaras que brinden imágenes y videos de alta calidad.

Funciones especiales para grabar videos creativos.

Smartphones ligeros y portables.

Grandes pantallas y diseño que se adapte a cualquier momento.

Audio de gran nivel.

Baterías de larga duración.

Rapidez para ejecutar varias tareas al mismo tiempo.

Conectividad de última generación.

“Por otro lado, la versatilidad de tener varios tipos de cámara, como gran angular, ultra gran angular, telefotos, entre otras funciones, así como la combinación de estos modos, permite tener una gran flexibilidad y versatilidad para que el usuario haga contenidos, incluso aquellos que no sabía que podía hacer, descubriendo nuevos talentos en conjunto con las cámaras”.

Pero no se puede hablar del desarrollo de las cámaras en los *smartphones* y dejar de lado las redes sociales. “La creación de contenido es una de las tendencias que están en boga por el auge de redes sociales, como TikTok o Instagram, que están impulsando las fotografías y videos creativos. Es necesario que las marcas de tecnología puedan adaptarse a las necesidades de los usuarios y facilitarles la vida”, afirma Julio Jesús Meneses, director de Mercadotecnia de Honor México, quien hasta 2021 fue director de Ventas y Mercadotecnia de Nikon. En este sentido, sin las redes sociales, los teléfonos quizá no tendrían las cámaras tan potentes y capaces que vemos hoy.

Todo este desarrollo de las cámaras en nuestros bolsillos, apunta Fernando Moreno, “ha cambiado el consumo, el tratamiento y lo que hacemos con las fotos. Nuestra relación con las mismas fotos ha cambiado, (...) es una manera distinta de producirla y consumirla, pero ahora vemos y consumimos más imágenes que nunca y esto garantiza la vida de este invento llamado ‘fotografía’. Hoy está al alcance de todos”.

ESCAPE AL METAVERSO

El desarrollo tecnológico alrededor de este mundo virtual todavía requiere de mucha evolución, pero varias empresas trabajan para crear sus propios dispositivos.

POR: Fernando Guarneros

Para escaparte al metaverso existen múltiples dispositivos, más allá de los populares cascos de realidad virtual de Meta. En este mundo digital, que no está construyendo solo Mark Zuckerberg, varias empresas están generando innovación en forma de *gadgets* para acceder a él.

Nelly Ortiz, directora de Business Hacking de Globant, comenta que, si bien hay un gran entusiasmo e innovación en torno al concepto del metaverso, los *gadgets* para incorporarse a este mundo aún se encuentran en una etapa muy temprana. “Todavía es muy invasivo tener estos *headsets* de realidad virtual (RV). Quizás, el futuro está en tener un chip en la cabeza con el que alteremos entre realidades”, se aventura a comentar.

Sin embargo, es consciente de que actualmente hay barreras de entrada.





➤ HP REVERB, DE MICROSOFT

La empresa de Redmond también está apostando por esta tecnología y tiene varios productos junto a otras compañías, como HP y Valve. Una de las innovaciones más importantes es HP Reverb G2, que ofrece una gran resolución gráfica, además de audio espacial 3D que se ajusta a los movimientos del usuario.

Este *gadget* también cuenta con cuatro cámaras que capturan el movimiento de forma precisa, aunque no son autónomas, se requiere una PC con hardware potente para entregar los aspectos más exigentes. Su precio es de cerca de 500 dólares.

La empresa también ha desarrollado su propia propuesta digital, llamada 'realidad mixta', que combina RV y realidad aumentada para interactuar

con espacios del mundo real a través de elementos virtuales.

HoloLens 2 es el *gadget* insignia, un dispositivo enfocado al mercado profesional e industrial. Cuenta con una gran cantidad de sensores ópticos, cámaras, micrófonos, sensores de luz y una unidad de procesamiento holográfico patentada por la empresa para rastrear hacia dónde mira el usuario, con el propósito de detectar paredes, objetos o, incluso, el diseño de una habitación para integrar elementos del metaverso en la realidad. Es un proyecto en desarrollo y faltan aspectos como la detección de movimiento. Su diseño es compacto y no requiere de guantes o controladores. Su precio es de 3,500 dólares, pero la empresa ha destacado que, por el momento, se trata de un dispositivo para labores empresariales.



➤ META QUEST PRO

En marzo de 2014, Meta, entonces aún llamada Facebook, anunció la compra de Oculus por 2,000 millones de dólares y desde entonces ha centrado algunos de sus esfuerzos en desarrollar equipos de RV. El ejemplo más disruptor hasta ahora es el Meta Quest Pro, unos lentes que cuentan con Snapdragon XR2, un procesador desarrollado casi a la medida, que permite a los usuarios entrar a mundos virtuales e, incluso, interactuar dentro de aplicaciones, como Microsoft Teams.

Tienen un precio de 1,499 dólares y están enfocados tanto para desarrolladores, como para usuarios finales que busquen experiencias inmersivas, señaló Mark Zuckerberg en la presentación de los lentes, en octubre de 2022.

➤ PC Y SMARTPHONE

Aunque parezca algo poco relacionado al metaverso, este par de dispositivos tan extendidos en el mundo intentan democratizar el acceso a él, porque permiten integrarse a espacios virtuales en donde ya hay comunidades de personas, como los videojuegos *Fortnite* o *Roblox*.

Las barreras que presentan estos dispositivos, sin embargo, tienen que ver con que los mejores *gadgets* tienen precios muy elevados. De hecho, aquellos que soportan las redes 5G forman parte de gamas altas que no son accesibles para todos los usuarios.



➤ PLAYSTATION VR2

Los videojuegos son de las industrias más ligadas al metaverso y Sony lo sabe. Por ello, anunció una nueva versión de su sistema de realidad virtual, que tendrá fidelidad visual en 4K HDR y representación gráfica de última generación, además de un seguimiento de la cámara de adentro hacia afuera.

Otra característica nueva es la retroalimentación de los auriculares, y el nuevo controlador PS VR2 Sense que crea una sensación de inmersión profunda, pues se sentirá cuando los objetos pasen cerca del jugador. En términos de sonido, contará con audio 3D. Hasta el momento, la empresa no ha dado detalles acerca del precio.

➤ HTC VIVE FLOW

En el mundo de la tecnología, China está jugando un papel importante. Dentro del terreno de los *smartphones*, cada vez tiene mayor relevancia en Latinoamérica y en el metaverso, una de las compañías que más innovaciones ha presentado es HTC, incluso con su propio mundo, el Viverse.

Su *gadget* más importante son las gafas HTC Vive Pro 2, uno de los más avanzados en cuestión de inmersión, debido a su gran capacidad de rastrear movimientos, además de calidad de imagen 5K y sonido 3D, que permite incorporarse a paisajes sonoros realistas.

El campo de visión también es un punto importante, pues este llega a los 120 grados, lo que permite una mejor adaptación por parte del ojo al entorno virtual. Sin embargo, una de sus principales desventajas son el peso y su precio, ya que se encuentra por encima de los 750 dólares.

FESTIVAL

M • JAZZ

11
FEB
2023

ROBERT GLASPER

RICHARD BONA

THE COMET IS COMING

ONJMX LOS PREAM

BARRERA LIMAS

PARQUE BICENTENARIO, CDMX.
www.mjazz.mx



ESCANEA EL CÓDIGO
PARA CONSEGUIR TUS
BOLETOS EN

 Boletia

PRODUCIDO POR



BH CINCO
STUDIOS

COLABORACIÓN



MEDIA PARTNERS



TENACIDAD. Miguel Fernández ha tenido que enfrentar diferentes retos en las empresas donde ha colaborado. Ahora lo hace en Tupperware.



IDEAS

NAVEGAR EN TIEMPOS DE CRISIS

El CEO global de Tupperware enfrenta el reto de ajustar el modelo de negocio para regresar la marca a números positivos.

POR: *Mara Echeverría*

Miguel Fernández recuerda su primer día de trabajo en Tupperware Brands. Fue el 6 de abril de 2020, en medio del confinamiento social a causa de la pandemia, con cierres de aeropuertos, actividades productivas y fronteras. Desde una habitación de la casa donde vivía, en Londres, tuvo la primera de muchas reuniones virtuales con su equipo de trabajo, cerca de 2,000 colaboradores.

La encomienda del ejecutivo mexicano era reorganizar todos los mercados en los que la compañía de origen estadounidense tenía presencia, en Asia, Europa y América, y diseñar una estrategia para regresar las finanzas a números negros.

“Teníamos una presión financiera muy fuerte y una deuda que cubrir. Entonces, lo primero que tuvimos que hacer fue realizar ajustes para generar ahorros operativos y tomar decisiones difíciles para cumplir con las obligaciones financieras de la empresa”, relata el ejecutivo durante una entrevista realizada en una visita a México.

Tupperware obtuvo, en diciembre de 2020, dos líneas de crédito por 274 millones de dólares, que se utilizaron, junto con el efectivo disponible, para pagar 380 mdd de deuda de corto plazo.

Pero mantener el flujo de efectivo en los meses posteriores a la reapertura económica no ha sido sencillo. Las ventas de los contenedores de la compañía se desaceleraron en Asia-Pacífico y Norteamérica, y fueron débiles en Europa.

China fue una decepción por los bloqueos relacionados con el covid, que aún afectan las ventas. Las tendencias fueron parcialmente compensadas por el alza en Sudamérica, pero la fortaleza del dólar neutralizó el flujo positivo y se espera que siga siendo negativo en el futuro.

“El entorno macroeconómico global continúa siendo desafiante y no estamos ejecutando internamente al nivel o la consistencia que creemos que deberíamos tener”, dijo Fernández en una llamada para informar los resultados del tercer trimestre de 2022.

UN GIRO DE TUERCA

Fernández, un veterano de las ventas por catálogo, que antes de Tupperware trabajó en empresas de venta directa, como Herbalife y Avon, ahora enfrenta el reto de introducir la marca en el sector *retail*.

En Estados Unidos, Tupperware llegó a la cadena de tiendas Target y en México desplegará una estrategia similar en supermercados. Todo, como parte de un plan para reducir la dependencia de la empresa de la venta directa, aunque según los supermercados represente solo una pequeña porción de las ventas minoristas totales.

“Este es un paso importante para volver a interactuar con los compradores de hoy, en particular, los de la generación Z y los *millennials*”, dice Fernández. “Creemos que es fundamental llegar a consumidores más jóvenes y con más recursos e incorporarlos a nuestro ecosistema”.

Pero la llegada a los anaqueles no ha sido sencilla, ya que ocurre en medio de un alza de 11% en los precios para proteger los márgenes en Norteamérica y actualizaciones

“**NUNCA HE LLEGADO A UNA COMPAÑÍA EN LA QUE TODO ESTÉ PERFECTO, PARA SOLO MANEJAR EL CRECIMIENTO. (...) HE LLEGADO A EMPRESAS EN PROBLEMAS Y LUEGO, AFORTUNADAMENTE, LES DAMOS LA VUELTA.**

MIGUEL FERNÁNDEZ,
CEO GLOBAL DE TUPPERWARE.

200%
20%

cayeron las ventas de la empresa en el tercer trimestre de 2022.

de tecnologías de la información (TI) que crearon problemas de servicio que perjudicaron las ventas.

“Estaba reflexionando que cada 10 años tengo una prueba dura en mi carrera”, dice Fernández, quien ahora navega en aguas turbulentas desde que asumió la dirección global de Tupperware Brands.

La compañía, con sede en Florida, registró en el tercer trimestre de 2022 una caída de 20% en sus ingresos, a 302.8 mdd, respecto de los 376.9 mdd del mismo trimestre de 2021. Registró una utilidad neta de 16.8 mdd, desde una pérdida de 86.1 mdd en el mismo periodo del año anterior.

Estos resultados obedecen a una reacción a los cierres en la logística que se han generado en Europa por el conflicto entre Rusia y Ucrania, además de los cierres en China derivados de los contagios de covid-19 que no terminan por ceder. Pero esto no asusta al directivo mexicano.

“Nunca he llegado a una compañía en la que todo esté perfecto, para solo manejar el crecimiento. Mi carrera ha sido marcada siempre por estas situaciones, he llegado a empresas en problemas y luego, afortunadamente, les damos la vuelta”, declara Fernández.

MANTENER LA MOTIVACIÓN

Aunque en momentos de flaqueza financiera las empresas se enfocan en resolver los desafíos de la estructura de capital, con una atención mínima a los cambios operativos, Fernández asegura que atraer y retener talento puede ser un desafío durante la reestructura, y en las semanas, meses y años que pueden seguir, ya que la imagen de la empresa suele verse empañada. Sin embargo, esa es una razón más para convertirlo en una prioridad.

“Cuando llego a un nuevo equipo me arremango y trato de destrabar situaciones, porque mi trabajo más importante es sacar el máximo talento de todos. No solo me siento a esperar que los demás me rindan cuentas”, dice Fernández.

Ivonne Lorena Mijares, académica de la Escuela Bancaria Comercial (EBC), explica que en esta forma de trabajo los líderes transmiten su visión a los equipos, lo que genera planeaciones estratégicas y definición de objetivos, más allá de simplemente dar y obedecer órdenes.

Fernández añade que no busca que lo recuerden como el mexicano que ha logrado liderar empresas estadounidenses, sino como una persona que apoyó a los equipos de trabajo y con ello abonó a su desarrollo.

“Cuando era más joven, yo decía, ‘ay, que me reconozcan en público’, pero ahora prefiero tener un impacto en la gente, porque, para mí, eso es cambiar el mundo”, confiesa. Hoy, Fernández ya tiene en la mira el nuevo hito que busca en su carrera profesional: que se hable de un antes y un después de Tupperware Brands como resultado de su trabajo y el de su equipo.

TODO UN ÉXITO EL TORNEO NAVIDEÑO DE THE BACK 9

Para festejar el cierre de un año lleno de logros y objetivos cumplidos, The back9 golf, la mejor tienda especializada de golf en México, llevó a cabo un espectacular evento. Sus clientes y amigos se reunieron en la ciudad de Monterrey.

Agradecer la preferencia de los clientes regiomontanos, durante 12 años, ameritaba una gran celebración. Así, The back9 golf, tienda especializada pionera en México, organizó un torneo en el marco de su tradicional posada, para reunir a los amantes de este deporte.

El 5 de diciembre, en punto de las 11:30 horas, más de 130 participantes se dieron cita en el Club de Golf "La Herradura", el campo que lleva el sello de la prestigiosa firma de arquitectos Von Hage, Smelek & Baril.

Como parte del festejo por la temporada, y por un año más de practicar esta disciplina, se vivió una amena convivencia en el campo, que culminó con una espectacular ceremonia de premiación en la terraza del club.

La conductora de Televisa Monterrey, Paola Tanguma, y el comentarista deportivo, Fernando Tirado, fueron los presentadores del evento, en el cual se entregaron regalos para los ganadores del torneo como: bastones decorados con Arte Huichol, pantallas, certificados de estancias en hoteles de lujo y artículos de golf, entre otros.

Por su parte, Eduardo y Guillermo Chow, fundadores de The back9 golf, ofrecieron un discurso con palabras de agradecimiento para todos los asistentes y los invitaron a disfrutar de la



posada, cuya cena incluyó un menú de cocina brasileña y cocteles del mixólogo, Sergio Villareal.

Sin duda, 2022 fue un año lleno de éxito para The back9 golf, en el que destacó la inauguración de una boutique en la Ciudad de México, la más grande de su género en América Latina, que se sumó a las siete sucursales de la firma, localizadas en Monterrey y Tampico.

CRECE EL TURISMO DE GOLF

El mercado en México continúa expandiéndose, al ser la sede de campeonatos de internacionales y nacionales (profesionales y amateur), en destinos como La Riviera Maya,

Los Cabos, La Riviera de Nayarit, Mérida, Puerto Vallarta, Monterrey o Guadalajara.

Sin duda, la oferta para los viajeros que buscan experiencias de golf en el país se complementa con la gastronomía, cultura, deportes acuáticos y actividades enfocadas en el bienestar, así lo dio a conocer Miguel Torruco, titular de la Secretaría de Turismo, en una reunión con directivos de la International Association of Golf Tour Operators (IAGTO), realizada en 2002.

Todo lo necesario para practicar golf.
Instagram: @theback9golf
Web: www.theback9golf.com

PRESENTADO POR:



METAS, NO PROPÓSITOS

Al inicio de cada año, las personas se plantean diferentes objetivos. Sin embargo, hay que trazar un plan para convertirlos en metas cumplidas.

POR: Nancy Malacara



Si cada inicio de año desempolvamos tu lista de propósitos de los 12 meses anteriores y te das cuenta de lo poco o nada que cumpliste, posiblemente los objetivos se repitan para el ciclo entrante. Y es justo porque lo planteas como propósito y no como meta. Esto va desde bajar de peso o aprender otro idioma hasta cambiar de trabajo y ahorrar.

“Son muy difíciles de cumplir porque no son metas. La

diferencia entre un propósito y una meta es enorme, el propósito solamente es la intención y la meta conlleva un seguimiento, es más específica, medible, alcanzable y realista”, apunta Vanessa Castañeda, directora de Next Level Training and Consulting y docente en la Escuela Bancaria y Comercial (EBC).

En año nuevo hay más motivación, la gente se siente más feliz, con más energía y con la creencia de que puede cumplir sus propósitos porque es el inicio de un ciclo; pero, conforme

pasa el tiempo, las personas se desmotivan o crean una nueva curva que no los mantiene enfocados, apunta Rosalinda Ballesteros, directora del Instituto de Ciencias del Bienestar y de la Felicidad de la Universidad Tecmilenio.

“Cuando la intención no es clara, no reta y no te mantiene congruente con la mejor versión que puedes ser, no se logra el propósito”, enfatiza Juan Alberto González, cofundador de la empresa de *coaching* Irradiate More y exdirector de Microsoft México, quien añade que, para no quedarse estancado, hay que tener una ambición y una intención muy claras.

En el terreno profesional, cada empleado vive de forma distinta la curva de la motivación, pero la recomendación es que cada quien analice cómo se está sintiendo, dónde está parado, quién es, qué espera y cuáles son sus metas para el año que inicia.

“A veces, la gente no cambia porque está muy apegada a sus hábitos. Hay que identificar cuál es el hábito que frena y reemplazarlo con uno nuevo durante 21 días. Ayuda hacer una autorreflexión, anotar las metas en papel y colocarlas donde sean visibles. Hay que vivir un día a la vez”, dice Castañeda.

LA LISTA DE DESEOS

En un sondeo realizado a 2,874 personas por la firma PageGroup, hay cuatro metas principales que los colaboradores buscan cumplir en 2023.



SER MÁS SALUDABLE: 35%.

Esto incluye hacer ejercicio, bajar de peso y comer mejor. Pero solo cuatro de cada seis mexicanos se dijeron físicamente activos en 2021, según el INEGI. Las razones para no hacer ejercicio son falta de tiempo, cansancio por el trabajo y problemas de salud.

OBTENER UN AUMENTO O PROMOCIÓN: 23%.

Desarrollarse en una misma compañía es la segunda demanda de los colaboradores. Muchas empresas priorizan la movilidad interna y los empleados pueden levantar la mano cuando haya una vacante,

evaluar el puesto e identificar qué habilidades requiere.

También hay líderes que tienen retroalimentación con su equipo. Si la persona sabe en qué momento se encuentra y qué necesita para el siguiente nivel, puede trazar un camino para lograr esa promoción.

CAMBIO DE EMPLEO: 27%.

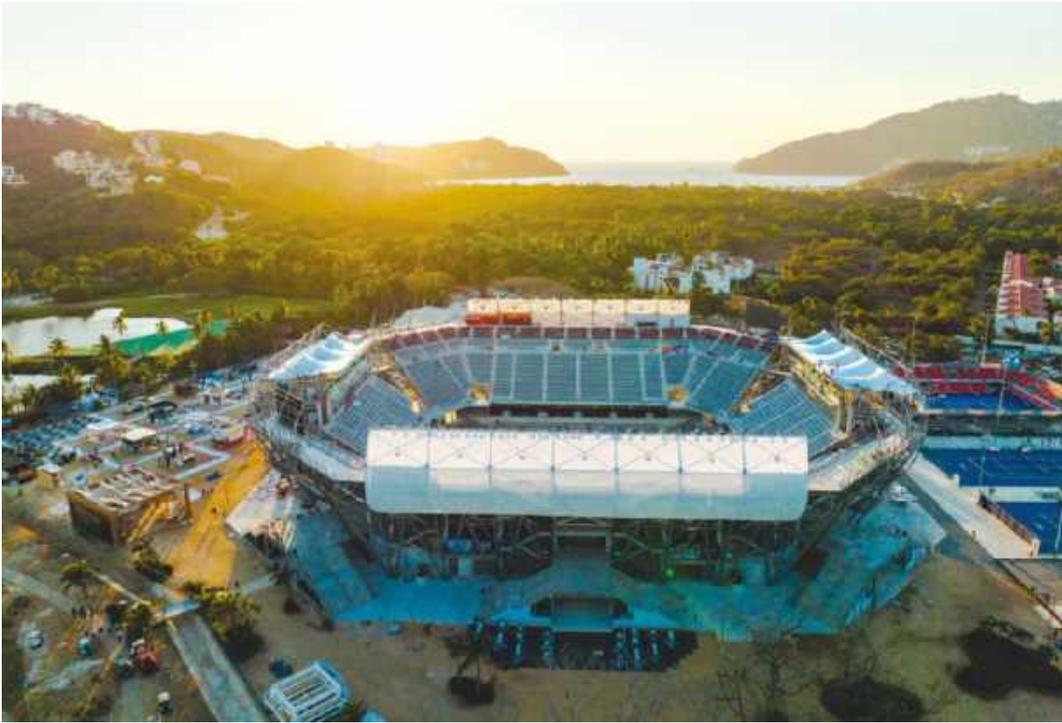
Casi tres de cada 10 colaboradores lo desean y en estas fechas es cuando más se abren oportunidades. Según Manpower Group, el sector tecnológico, telecomunicaciones, restaurantes y hoteles lideran la oferta. Cambiar de empleo es una decisión que se toma por más dinero, mejores oportunidades, aprender cosas nuevas y mejorar el balance entre vida y trabajo.



APRENDER UN IDIOMA: 15%. En México, el 80% de las ofertas de nivel gerencial piden cuando menos inglés intermedio, pero solo el 20% de los candidatos cuentan con él.

Existen varios factores que contribuyen a la deserción. Uno de ellos es la creencia de que aprender inglés es difícil. Mike Mayor, director de Global Scale of English de Pearson English, refiere que a esto se le conoce como “mentalidad fija”, o “haga lo que haga, nunca será bueno en inglés”.





90,000 m²
del predio

50 mdd
de inversión

+1,500
empleos
directos

4,000
empleos
indirectos

Capacidad
para **10,000**
personas

17,725 m² de
construcción,
del estadio
principal

ARENA GNP SEGUROS DE MUNDO IMPERIAL: LA OBRA DEL AÑO

Este espacio multifuncional ha sido diseñado para mejorar la experiencia de los usuarios, en diversos espectáculos.

La Arena GNP Seguros sobresale por su multifuncionalidad y sus increíbles áreas para realizar eventos artísticos, culturales y deportivos de gran nivel, entre los que destaca el Abierto Mexicano de Tenis. Sin duda, esta versatilidad es una de las cualidades que la hicieron merecedora del premio Obra del Año, en 2022.

Enclavada en Boulevard de las Naciones y Paseo de los Manglares, en la Riviera Diamante Acapulco, la nueva Arena es propiedad de Grupo Mundo Imperial y forma parte del Plan Maestro Princess Diamante 2017-2022.

Posee magníficas vistas hacia el campo de golf y la bahía; además, su ubicación cercana al Aeropuerto Internacional de Acapulco facilita el traslado de las personas desde otras regiones del orbe, lo que contribuye a la promoción del turismo.

Con una inversión de 50 millones de dólares, se crearon espacios que alojan un estadio para más de 10,000 espectadores, un *Grandstand* para 3,000, un *Grandstand* para 1,500 y tres canchas para eliminatorias. Igualmente, cuenta con suites, un gimnasio, servicio médico, área para prensa, zona administrativa, espacios comerciales, un restaurante con vista 360 grados, área de transmisión y *players lounge*.

Asimismo, el recinto —inaugurado en febrero de 2022— ofrece accesibilidad para personas con discapacidad y está equipado con elementos sustentables como vegetación, sistemas con bajo consumo de energía, tratamiento y reutilización de aguas negras.

Para recibir el premio Obra del Año 2022, acudieron José de Arimatea Moyao, quien lidera Moyao Arquitectos; Simón Quiñones Orozco, director de Entrenamiento de Mundo Imperial, y Mauricio Ramírez, Director Comercial y Mercadotecnia de Grupo Mundo Imperial.

“En nombre de nuestro presidente, Juan Antonio Hernández, y de nuestro director general, Seyed Rezvani, queremos agradecer la oportunidad de estar aquí y convivir con tanto talento, gente que realmente se dedica a crear sueños y aterrizarlos”, señaló Ramírez.

Como empresa de hospitalidad, de experiencias y de entretenimiento, agregó, para Grupo Mundo Imperial es un orgullo ser participe del reconocimiento de Obra del Año. De este modo, más allá de sobresalir entre los íconos arquitectónicos, la Arena GNP Seguros se convierte en un detonante para el desarrollo de Acapulco, el crecimiento de la zona de la Riviera Diamante Acapulco y de México, en general.



@ExpansionMx

/Revista-Expansion

CAMBIO. Lician Tomimatsu dice que ahora los consumidores priorizan no solo su gasto, sino los productos.

LA CUESTA, CUESTA

Los consumidores buscan más valor por su dinero y visitan más tiendas, pero reducen su volumen de compra. Este es un reto para las marcas.

POR: Nancy Malacara

Los cambios en los hábitos de consumo no paran. Si bien al inicio de la pandemia se dio una inusual adquisición de papel higiénico, después hubo un sesgo hacia los productos de higiene y cuidado personal, como geles desinfectantes, alcohol y cubrebocas.

Luego vino la volatilidad económica y una inflación superior al 8% que motivó a los consumidores a hacer ajustes tanto en su bolsillo como en las marcas que dejaban entrar a su carrito de supermercado. El remate de este contexto complejo es la cuesta de enero, que afecta la capacidad de compra de las personas.

Lician Tomimatsu, directora de Marketing América Latina de la división Worldpanel de Kantar, refiere que esta cuesta se ve reflejada, principalmente, en la categoría de alimentos y bebidas, y no solo impacta al consumidor, sino también a las marcas.

“Las marcas deben conocer bien el comportamiento del consumidor para seguir dentro de la lista de despensa, ya que la tendencia que se ha observado es que las personas están buscando más valor por su dinero al visitar más puntos de venta, pero están reduciendo el volumen de compra y es probable que esto continúe”, señala la especialista.



El consumidor está adecuando sus hábitos de consumo, por lo que se apoya en diferentes palancas para administrar su gasto, por ejemplo, está comprando menos, cambia de tiendas y está adquiriendo productos de bajo costo, considerando las ofertas o promociones y la elección de marcas económicas.

EXPANSIÓN: ¿Qué estrategias de mercadotecnia resultan más efectivas para no perder la cercanía con el consumidor?

LICIAN TOMIMATSU: Conocer los detalles a nivel de producto y tienda para cuantificar la contribución de cada estrategia es relevante, ya que las reacciones de los compradores difieren significativamente por categoría y mercado. Es importante evaluar el portafolio e identificar oportunidades y prioridades de innovación, pues ante una situación económica desafiante, las marcas deben decidir cómo trasladar al consumidor final parte de estos aumentos 'obligados'.

E: ¿Cómo se refleja la inflación en la frecuencia de compra?

LT: En México, se está teniendo una de las peores inflaciones de los últimos 20 años, por lo que hay un débil crecimiento. Las marcas que suben sus precios sobre la inflación oficial empiezan a sufrir en volumen. Las que se mueven por debajo del alza oficial logran salvar mejor sus volúmenes, y debido al aumento de precios, el consumidor opta por comprar marcas propias o a granel para poder solventar su entorno económico.

E: ¿Cuál es la importancia de las marcas propias en la cuesta de enero?

LT: Las marcas propias están cobrando relevancia tanto en niveles socioeconómicos (NSE) altos como bajos, por lo que existe una polarización que abre oportunidad de diver-

sificar las alternativas para diferentes consumidores.

Son una alternativa que permite tener una opción más económica, pero en este rubro hay diferentes tipos de calidades, donde no necesariamente las marcas propias están ligadas a menor calidad.

De manera natural, por el acceso a canales modernos y ahora tradicionales, las marcas propias se encuentran más accesibles para el consumidor y la expansión de formatos como bodegas y Hard Discounters (establecimientos de distribución minorista) ayuda al impulso de este segmento en el NSE bajo.

E: ¿Qué categorías se ven menos afectadas durante la cuesta de enero?

LT: Considerando la data de enero de 2022, notamos que algunas categorías tuvieron crecimiento incluso durante la cuesta al inicio de año, principalmente, aquellas que se utilizan para preparar alimentos, como salsas para pastas y cremas lácteas.

Por otro lado, los hogares intensificaron sus compras en categorías de indulgencia, como piña y coctel de frutas en almíbar, así como chocolates para consumo dentro del hogar. Derivado de la pandemia e incluso con esquemas de vacunación completos, el gasto en multivitamínicos sigue siendo alto.

E: ¿Cuáles serán las principales tendencias de consumo en 2023?

LT: Ya vimos que los alimentos son prioridad, por lo que los consumidores buscarán mejores opciones de precio, visitarán más puntos de venta o reducirán el volumen de compra para obtener más valor por su dinero. Adicionalmente, los consumidores están cada vez más interesados en saber cómo su marca está siendo sustentable y qué acciones están realizando para cuidar el medioambiente.



NOMBRA MIENTOS

JOSÉ ANTONIO DEL RAZO LLEGA A CINEMEX

El nuevo director de Marketing y comercial será responsable de guiar a la compañía por mejores caminos en beneficio de invitados y socios comerciales, con el objetivo de continuar posicionando a Grupo Cinemex en su segmento de mercado.

AGENCIAS

NACE DDB REMEDY CENTRO

La nueva red de agencias especializadas en salud, formada por AIM y Genoma ID, tiene como objetivo unir la creatividad, la estrategia, el diseño y la ciencia para generar valor en los profesionales de la salud, pacientes y marcas.

MANCUERNAS

PADRE GROUP Y PÚA MEZCAL

La consultora hizo la estrategia de la marca, su nombre, identidad visual, verbal y empaque; estará a cargo de su estrategia digital y física de lanzamiento. Este año, Púa verá la luz en Estados Unidos.

57%

de los anunciantes elige el medio considerando los canales donde su consumidor objetivo es más receptivo a los contenidos de la marca, según el estudio 'Media Reaction', de la división Insights de Kantar.

EXPANSIÓN

REFLEXIÓN

GROWTH INSTITUTE

ES HORA DE LEVANTARNOS COMO LÍDERES

Durante las últimas vacaciones de fin de año revisé una pila de documentos viejos y me encontré con mi plan de negocios de tres a cinco años que escribí, junto con mi equipo de liderazgo, a inicios de 2020. Un plan que cambió por completo solo tres meses después y que puso a prueba mi liderazgo, mi resiliencia y mi estabilidad mental. Tres años después, surge la pregunta: ¿qué tan diferente será 2023?

Los líderes de negocios imploramos un respiro, un tiempo en el que los mercados se estabilicen, haya una normalidad productiva y de consumo, se recupere el financiamiento, baje la inflación, etc. La realidad es que no podemos volver a lo que era el mercado en 2019. Nuestras empresas no son, ni por asomo, lo que eran hace tres años, y tantos movimientos –en tan poco tiempo– pueden provocar que muchos nos sintamos agotados y desmotivados. Es lo natural.

Ahora, la constante amenaza de una recesión o crisis económica ha provocado que se incrementen los niveles de estrés y que prevalezca el caos en las operaciones. Cada vez que entro a una llamada de consultoría con mi comunidad de emprendedores siempre recibo la misma pregunta: “¿Cuándo llegará esta crisis y de dónde?”. Una recesión no hace más que multiplicar las noches de insomnio de un CEO.

Para combatir este nerviosismo y fortalecer el liderazgo, tan necesario en estos tiempos, volvamos a los orígenes por un momento, a cuando decidiste emprender y piensa en cuál fue la razón. A todos los líderes que les pregunto, la razón subyacente siempre recae en la libertad que el emprendimiento brinda: libertad de tiempo, de dinero, de relación, de propósito, de impacto.

El problema es que una vez que te encuentras en la operación y tu proyecto se convierte en una empresa en sus primeras etapas de crecimiento, rápidamente te encuentras atrapado entre retos, drama o pleitos.

Yo he estado ahí, trabajando 12 o 15 horas al día, afligido física y mentalmente por cubrir nóminas. Nadie te enseña cómo ser un CEO.

Lo que necesitas para tener control sobre tu vida como líder y sobre tu empresa es diseñar un sistema de dirección empresarial. Así como defines sistemas de ventas, servicio al cliente, producción o contabilidad, necesitas un sistema de dirección con sistemas comprobados y replicables donde tengas claras tus prioridades, tus objetivos, tu rol como líder y que te permita disfrutar del proceso de crecimiento.

He hablado y asesorado a cientos de emprendedores y me asusta que, sobre lo más importante que es ser un director, no desarrollen un proceso estándar de dirección. Confían plenamente en su intuición y sus decisiones, sin comprender que lo que sucede con ellos se replica en el resto de la organización. Todo lo que eres tanto en cultura, valores y personalidad se replica en el resto de tu compañía. Por eso, si el líder está bien y tiene los recursos que necesita, podrá llevar esa mentalidad al resto de la firma.

El sistema de dirección se compone de herramientas y metodologías que fortalezcan tu liderazgo. Las bases para tu sistema radican en establecer una rutina personal y profesional que sigas todos los días; definir un propósito de vida a 25 años que se alinee con el propósito de tu compañía, y no viceversa; establecer prioridades diarias que debes cumplir con KPI y métricas que te ayuden a comprender tu progreso.

Toma tiempo diseñar este sistema, pero puedes apoyarte en lo que te ha funcionado así como en lo que les ha servido a otros líderes. El entorno de nuevo nos exige estabilidad mental, es por eso que debemos enfocarnos y no olvidar que el pánico es contagioso, pero también lo es el liderazgo. ¡Es momento de levantarnos como líderes!



**DANIEL
MARCOS**

Emprendedor en serie, experto en escalamiento, asesor de negocios. Fundador y CEO de Growth Institute.

va X mi cuenta

38 millones de pesos
recaudados = + 1 millón
de comidas nutritivas

Para seguir combatiendo
el hambre en México.

¡Gracias por sumarte!

VA X MENOS
HAMBRE



PROPÓSITOS DE AÑO NUEVO Y CÓMO CUMPLIRLOS.

ESTO NOS CONTESTARON:



VERÓNICA PÉREZ

PRESIDENTA DE DOW
MÉXICO, COLOMBIA,
PERÚ, CENTROAMÉRICA
Y EL CARIBE

“Definitivamente, soy una persona a la que le gusta plantearse propósitos con motivo del año nuevo. Todos los años, en diciembre, hago una reflexión de lo que fue el año que termina; me gusta pensar en las cosas que más disfruté, pero también en las que no resultaron tan provechosas y lo que se podría mejorar... No es un proceso difícil y te garantizo que si lo haces, aprenderás mucho sobre ti, tu tiempo y tus prioridades. Hacer esta reflexión me permite imaginar cómo sería mi vida con unas pequeñas mejoras, a partir de ahí, defino los pasos para que las cosas sucedan basados en un propósito clave. Y hoy más que nunca hemos aprendido –con más fuerza a partir de la pandemia– que las cosas pueden cambiar de un momento a otro y de ahí la importancia de estar presentes, ser resilientes, mostrar un espíritu colaborativo, soporte de nuestros seres queridos y equipos de trabajo.

Frente a este contexto de transformación, lo que me ha funcionado para cumplir o redirigir mis propósitos es:

1

Comenzar con una retrospectiva de mis objetivos en el año: analizo mis propósitos del año anterior, qué me ayudó a lograrlos, los retos que enfrenté y qué pude hacer para resolverlos de una mejor manera.

2

Planteo nuevos propósitos por escrito: hago una lista con los objetivos que quiero retomar y me planteo nuevos. Trato de incluir en dónde quiero estar y qué quiero lograr mes con mes, tanto en lo personal, con mi familia, y en lo profesional desde mi rol como mujer líder en Dow y en la industria.

3

Fijo objetivos realistas y defino prioridades para armar un plan: genero una planificación y un compromiso con las metas que me pongo.

4

Establezco fechas claras: marco mis objetivos en el tiempo, pues eso me ayuda a llegar a la meta propuesta.

5

Doy seguimiento al progreso y los comparto: cada que cumplo con un propósito, lo celebro con mis seres queridos o mi equipo cuando se trata de un objetivo profesional.



CLAUDIA JAÑEZ

CONSEJERA
INDEPENDIENTE
EN CONSEJOS DE
ADMINISTRACIÓN

“ Sí me pongo propósitos de año nuevo, siempre los he tenido, al menos tres, desde que estaba en la universidad. Y trato de cumplirlos a lo largo del año, siempre teniendo en cuenta las prioridades y, sobre todo, las razones detrás del porqué decidí tener estos propósitos. Si es necesario adaptarlos durante el año, lo hago. Creo que la clave es siempre tenerlos en mente y también escritos para no olvidarlos y así poder retomar el rumbo si es necesario”.



JULIAN COULTER

COUNTRY DIRECTOR
PARA GOOGLE MÉXICO

todos los sentidos como personas y trazar un plan de acción que nos ayude a cumplirlos. Desde mi rol como director en Google México, preparo mi plan para 2023 con el objetivo de continuar apoyando a México a seguir desarrollándose económicamente a través de la tecnología, enfocado en las oportunidades que abre a los negocios la inteligencia artificial, y seguir siendo un aliado para el país al acercar capacitaciones que den oportunidades de mejores empleos a más mexicanos.

A pesar del complejo contexto económico, estoy convencido de que uno de nuestros propósitos debe seguir siendo el crear iniciativas que hagan la tecnología accesible para todas las personas y que encuentren en ella una solución capitalizable para su vida”.

“El cierre de un año e inicio de otro nos permite mirar en dos vías: hacia atrás, para analizar lo sucedido en los últimos 12 meses, y hacia adelante, para tomar las experiencias y construir un mejor futuro.

Con eso en mente, creo que es clave preparar propósitos que nos permitan crecer en



Abierto Mexicano

telcel

PRESENTADO POR



HSBC

ATP 500

DESDE 1993, HASTA LOS MOMENTOS MÁS ICÓNICOS DE ESTOS 30 AÑOS. Descubre lo mejor DEL AMT.

ARENA GNP SEGUROS
FEB 27-04 MAR
ACAPULCO, GUERRERO 2023

1

1993: Inicia el AMT en las instalaciones del Club Alemán.

2

1993: el primer torneo ATP de América Latina comenzó con una bolsa de 300 mil dólares.

3

1996: Thomas Muster tetra campeón.

4

1998: Abierto Mexicano de Tenis de 1998 pasó a ser administrado por Grupo Pegaso.

5

2000: El AMT sube de categoría y pasa de ser ATP Serie Mundial a ATP Championships Series.

6

2000: Último año del AMT en las instalaciones del Club Alemán.

7

2001: Primer AMT en Acapulco.

8

2001: Primer torneo con WTA.

9

2009: AMT Cambia de categoría de ATP Championship Series a ATP 500.

10

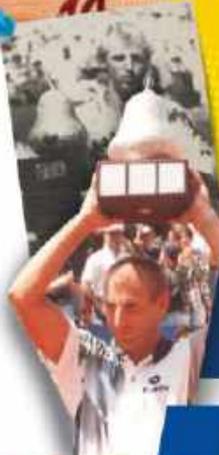
2014: "New court for a new era" se cambia la cancha de arcilla a cancha dura.

11

2015: David Ferrer se convierte en el segundo tetra campeón y a partir de ese momento se le conoce como el "Rey David"

12

2022: Cambio de Sede, Arena GNP Seguros, cuenta con una capacidad de 10,000 espectadores en estadio principal, el Grandstand Caliente MX 3,500, Nadal tetra campeón.



telcel

HSBC

GUERRERO
SOMOS EL ESTILO

GNP SEGUROS

PRINCESS

mazda

inter.mx

SEARS

Caliente

pepperstone

Continental

Emirates

RADO SWITZERLAND

AMSTEL ULTRA

adidas

ISDIN

La Costeña

G

pepsi

e-pura

boost

STAR+

Disney+

IMAGEN

TANE

Wilson

TECHNOGYM

ESPN

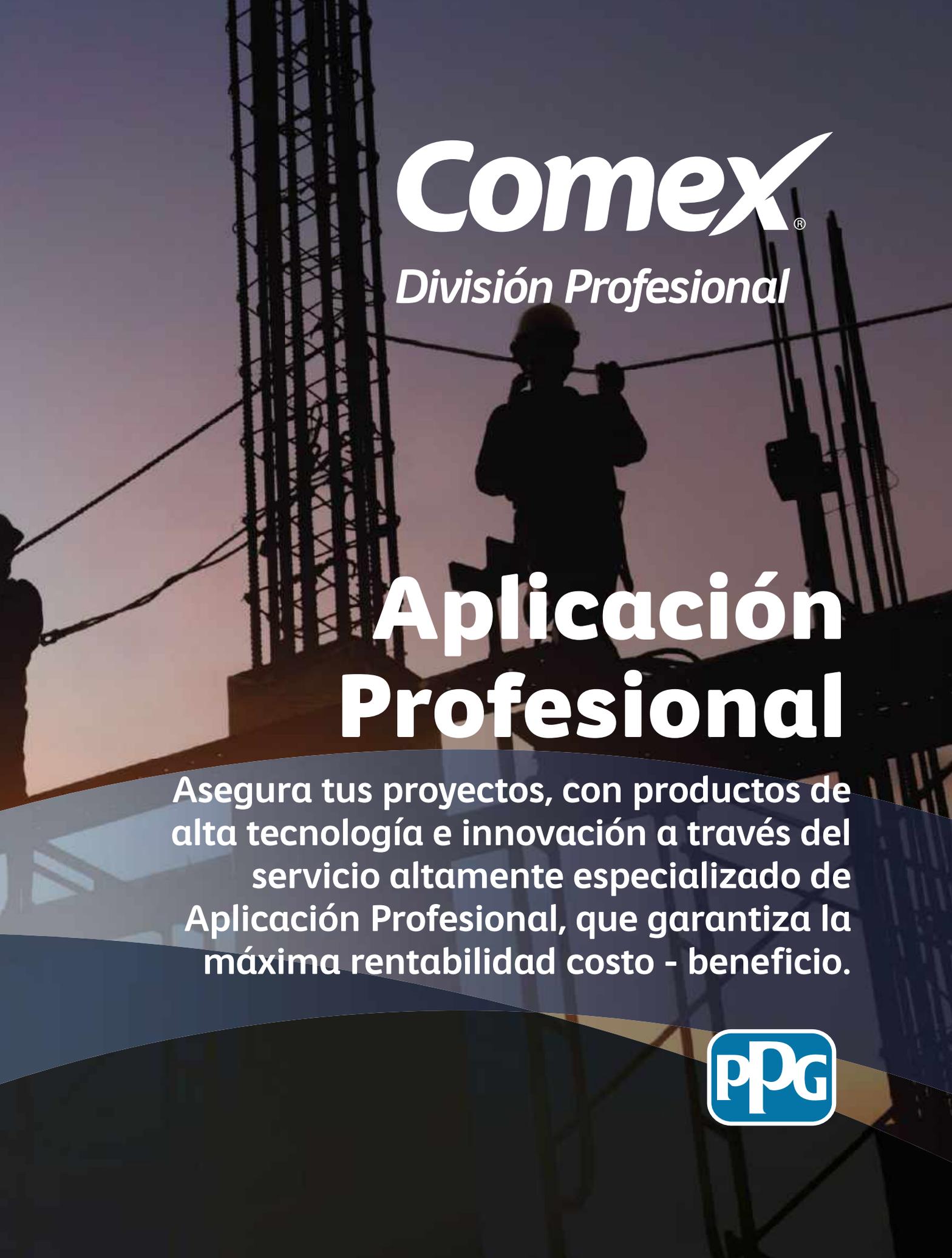
Quién

IMAGEN

LA PERFORADA



divisionprofesional.comex.com.mx
divisionprofesional@ppg.com



Comex[®]

División Profesional

Aplicación Profesional

Asegura tus proyectos, con productos de alta tecnología e innovación a través del servicio altamente especializado de Aplicación Profesional, que garantiza la máxima rentabilidad costo - beneficio.



EN PORTADA

CAMBIO CLIMÁTICO

1

CRISIS FINANCIERA Y CALENTAMIENTO GLOBAL: LA REACCIÓN DEL SISTEMA.

2

ENTREVISTA: MARCEL FUKUYAMA, RESPONSABLE DE POLÍTICA GLOBAL DE B LAB GLOBAL.

3

IMPUESTOS VERDES: DE LO ESTATAL A LO FEDERAL, EL OTRO CAMINO DEL GOBIERNO.

4

CUATRO PROPUESTAS PARA PENSAR EL FUTURO DE LA ENERGÍA.

5

TRES EMPRESAS CON IMPACTO: EJIDO VERDE, TOROTO Y SISTEMA.BIO.

6

HUELLA PERSONAL: ¿CUÁNTO CONTAMINA TU VIDA DIGITAL?

**¿CÓMO
CRECER
EN UN PLANETA
FINITO?**

FOTO DE PORTADA: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

LA CRISIS QUE VIENE

Las amenazas del cambio climático al sistema no están claras, aunque no hay duda de su impacto. Hay forma de anticiparse.

POR: Puri Lucena

El primer riesgo que la industria financiera supo manejar fue el crédito, saber si le prestaba a una persona o no. Después, aprendió a gestionar amenazas del mercado como la volatilidad, el riesgo operacional o, más recientemente, el cibernético. Ahora, empieza a enfocarse, también, en el climático.

Que la próxima crisis financiera derive de una medioambiental no está claro, pero no hay duda de que el cambio climático está impactando a la industria financiera. Y el sector es consciente de ello. “La industria dedica sus recursos a empresas productivas y muchas de ellas tienen exposiciones [al riesgo] que, si no se manejan bien, pueden dañar su negocio y, a su vez, tener impacto en los bancos. Es un hecho que el cambio climático está aquí y que todas las industrias están sujetas al riesgo. Ahora es quién puede administrar y manejar mejor ese riesgo”, afirma Gustavo Méndez, socio líder de Industria de Servicios Financieros de la consultora Deloitte.

Las instituciones financieras, que además funcionan como agentes de cambio al fijar las condiciones para acceder a los recursos, han empezado a requerir cada vez más información a las empresas. Al final, estos riesgos son medibles y eso es precisamente lo que se busca para poder gestionarlos.

Pero, además, los bancos también son vigilados por inversionistas que analizan dónde, cómo y en qué sectores asignan sus recursos, apunta Rocío Canal, socia líder de Sostenibilidad y Clima, también en Deloitte. “Eventualmente, van a tener que reportar la descarbonización de sus carteras”, señala.

Un aspecto fundamental pasa por traducir las metas de financiamiento en mecanismos estructurales que promuevan una transición al interior del propio sistema financiero, sostiene Luisa Sierra, directora de Energía de Iniciativa Climática de México. “El Foro Económico Mundial hace una encuesta que mide la percepción del riesgo global. De las últimas versiones que publicaron, los ambientales y climáticos encabezan la lista debido al impacto y la probabilidad de que vayan a suceder”, explica. “Todo esto va a evidenciar que se necesita que el sector financiero adopte un rol clave en la descarbonización de la economía”.

Además de los bancos, fondos de inversión, aseguradoras y afores están revisando su portafolio con una perspectiva ASG (ambiental, social y de gobernanza, o ESG, por sus siglas en inglés). Sin embargo, una vez claro que hay que medir y reportar, el reto es la estandarización, ya que no hay una

INTERRUPCIÓN. Los meteoros extremos afectan la continuidad de sectores como la infraestructura, la logística o la minería, entre otros.



“
**ES INDISPENSABLE
QUE CREEMOS LAS
CONDICIONES PARA LLEVAR
AL SISTEMA FINANCIERO A
UNA TRANSFORMACIÓN
Y A DESCARBONIZAR
LA ECONOMÍA.**
”

Luisa Sierra,
directora de Energía de ICM.

metodología única y, hasta ahora, cada empresa ha utilizado la que mejor conocía o le convenía.

El otro gran desafío para el sistema es que, al ser uno de los riesgos ‘más novedosos’, requiere de nuevos conocimientos y modelos para categorizarlos entre los físicos, tradicionalmente, relacionados con el cambio climático, como los desastres naturales; o los de transición, que son de mediano y largo plazos y se derivan de amenazas en la migración de una economía fósil a una más verde. “Y ahí aparecen factores de riesgo, como las políticas públicas, decisiones de gobiernos, las preferencias de los inversores y de los consumidores, el avance de la tecnología o los costos para poder reconvertir las tecnologías de producción”, explica Raúl Malvestiti, socio de Asesoría de Riegos de Deloitte.

En 2021, se registraron 432 catástrofes relacionadas con amenazas naturales, con daños económicos que ascendieron a casi 252,000 millones de dólares. Del total, 44% de estos desastres estuvieron relacionados con inundaciones, de acuerdo con la ONU.

Para la firma global de seguros Zurich, se requiere de ordenamiento en la adopción de políticas verdes, ya que una acogida apresurada de nuevas tecnologías más

sostenibles podría conllevar riesgos desconocidos. “Una mala regulación de los nuevos mercados verdes podría crear monopolios no deseados en industrias geopolíticamente disputadas, en adición a que el cabildeo escéptico sobre temas climáticos, el *greenwashing*, la desinformación y la desconfianza en la ciencia del clima todavía persisten en muchos países”, apunta en su reporte de Riesgos Globales 2022.

La firma considera que una transición desordenada implica interrupciones más frecuentes y severas en la cadena de suministro debido a la escasez de mano de obra y de productos. Los impactos no solo serían a nivel económico: no atender los riesgos por el calentamiento global también generará desigualdad de género y aumentará la presión migratoria por falta de empleo. “Hasta 8.5 millones de empleos en el sector energético corren el riesgo de perderse en combustibles fósiles y energía nuclear para 2050, sin embargo, con capacitación, se podrían crear 40 millones de nuevos empleos, sobre todo, en el sector de energías renovables”, señala la aseguradora.

Sierra, de ICM, apunta que el mensaje se enfoca en los avances en la divulgación financiera para crear un piso que sirva de punto de partida. Un ejemplo fue la creación, en diciembre de 2015, del Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas con el Clima

IMPACTO. De las catástrofes registradas por la ONU en 2021, el 44% fueron relacionadas con inundaciones.



(TCFD, por sus siglas en inglés) por parte del Consejo de Estabilidad Financiera.

El objetivo es establecer un marco estandarizado que permita identificar los pasos para comprender cómo va a afectar el clima los negocios y las inversiones y cómo estos pueden gestionar diferentes metas para el cambio climático. “Y, en ese sentido, sí existen modelos, sí se sabe que va a afectar. ¿Qué tanto? Yo pondría más bien el ojo en cómo creamos un marco para identificar cómo podemos avanzar, cómo podemos ir gestionando el cambio en el sistema mismo”, agrega Sierra.

EL AVANCE DE LAS EMPRESAS

Lo cierto es que las empresas están construyendo camino y sienten una presión importante para hacerlo. Hay mucho en juego para ellas, como el acceso a mejores tasas o condiciones de financiamiento, al ofrecer mayor certeza a los inversionistas. La amenaza de no llevarlo a cabo es que llegue un punto en el que se les niegue el crédito.

“Ahí es justo donde aparece un foco de incertidumbre, porque si bien los incentivos están claros y los marcos de buenas

FOTO: FARHAN KHAN, AFP

prácticas, alineados, también es cierto que ese encuadramiento va a tener un costo. Las empresas que quieran adaptarse y cumplir con métricas de mejora en temas de sostenibilidad van a tener que invertir”, sostiene Malvestiti. En la medida en que las distintas compañías y sectores avancen de manera coordinada y homogénea, las consecuencias y los efectos van a ser positivos, con una reducción de los niveles de emisiones y en el efecto del calentamiento global.

En el otro extremo estarán aquellas que enfrenten problemas de subsistencia si es que no pueden asumir la inversión y llevar el mismo ritmo de adecuación. Y, con esto, se entra a un círculo vicioso, porque si no se produce un avance homogéneo, será difícil bajar los niveles de emisiones y, por tanto, aumenta la posibilidad de que se agrave la situación climática.

Además, todavía hay carencias en las capacidades técnicas para integrar los factores climáticos en las decisiones de inversión, agrega Sierra, y, al no haber un entendimiento general de qué es el cambio climático, cómo puede afectar y qué oportunidades genera, se produce una falta de interés en las empresas por aumentar sus equipos de análisis.

La creación del TCFD supuso un partea-guas y derivó en cuatro grupos de trabajo que analizan la parte de gobernanza, la estrategia empresarial, cómo se gestionan los riesgos y qué métricas se pueden implementar para lograr la homogeneización.

Además, destaca Sierra, el año pasado, la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (la SEC), lanzó una propuesta que

252,000 MDD

**EN DAÑOS
ECONÓMICOS
GENERARON LAS
432 CATÁSTROFES
RELACIONADAS
CON AMENAZAS
NATURALES
REGISTRADAS
EN 2021, SEGÚN
LA ONU.**

13,205 MDD

**AL AÑO SE
REQUIEREN PARA
MITIGAR LOS
EFECTOS DEL
CAMBIO CLIMÁTICO.
LOS BENEFICIOS
DE ESTAS MEDIDAS
ASCENDERÍAN
A 19,610 MDD
ANUALES, DICE
EL ICM.**

pretende regular la divulgación climática de manera obligatoria para todas aquellas empresas públicas. Hasta ahora, se ha confiado en la parte voluntaria. En México, el TCFD conformó un consorcio que busca impulsar la adopción y la integración de las recomendaciones globales.

La especialista enfatiza también la creación, en 2020, del Comité de Finanzas Sostenibles, como parte del Consejo de Estabilidad del Sistema Financiero. Bajo este ente, se generaron varios grupos de trabajo: taxonomía sostenible, aprovechamiento de oportunidades de movilización de capital, medición de riesgos ESG y divulgación de información y adopción de estándares ESG.

EL COSTO

Los riesgos no solo serán para las empresas y los ciudadanos. La calificadora Moody's también ha destacado que América Latina enfrenta retos de calificación crediticia debido a los cambios climáticos cada vez más frecuentes, como el aumento del nivel del mar, las sequías, las inundaciones y los fenómenos meteorológicos extremos.

“El riesgo climático físico en América Latina es particularmente significativo para industrias con activos fijos operativos, como minería, petróleo y gas, así como la agricultura. Los eventos climáticos extremos en la región están interrumpiendo con mayor frecuencia las operaciones o endureciendo las cadenas de suministro para sectores como la logística e infraestructura, agricultura, minería, pesca y telecomunicaciones”.

Moody's considera que, para México, las sequías son de alto riesgo para productores agrícolas, especialmente, para quienes cosechan maíz, además de las empresas dedicadas a las bebidas, que también podrían verse afectadas ante la escasez del agua.

(Con información de Luz Elena Marcos Méndez.)

MÁS ALLÁ DE LAS GANANCIAS

Marcel Fukuyama, responsable de política global de B Lab Global, señala que las empresas tienen la obligación de generar valor, no solo en términos monetarios, sino también para el medioambiente y la sociedad.

POR: Rosalía Lara



No habrá más futuro si no entendemos y atendemos el sentido de emergencia climática del planeta. No lo decimos nosotros. En la COP27, la conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, que se celebra cada año y que en 2022 tuvo lugar en noviembre en Egipto, se reconoció por primera vez que es probable que no se cumpla con el objetivo del Acuerdo de París de limitar a 1.5 grados centígrados el calentamiento global.

Ya estamos viendo algunos efectos: olas de calor, sequías, incendios forestales o inundaciones. Y cada año estos sucesos se superan en magnitud.

¿Desastre anunciado? No necesariamente. Desde Sistema B, una organización sin fines de lucro que promueve una economía con impacto positivo para la sociedad y el planeta, Marcel Fukuyama, responsable de Política Global de B Lab Global, trabaja para crear un puente entre las compañías con buenas prácticas y las políticas públicas, con el objetivo de lograr un cambio en las empresas, como el principal agente económico, y así virar el rumbo.

EXPANSIÓN: ¿Cuáles son los principales retos que enfrentan las empresas para la adopción de principios ASG (ambiental, social y de gobernanza, ESG por sus siglas en inglés)?

MARCEL FUKUYAMA: Definitivamente, son dos. Primero, el cambio cultural, y cuando se habla de cultura, se habla de un cambio en la manera en cómo se piensa y cómo se hace, y parte de este cambio es entender que la agenda ASG no es una agenda del área de sostenibilidad. No es una agenda de costo, sino de valor, de estrategia de negocio y debe estar en la agenda del CEO, del consejo, de los accionistas y de los controladores de la empresa. Este cambio exige un involucramiento de dos dimensiones de *stakeholders*: los internos, incluidos los empleados, y externos, que implica involucrar a toda su cadena de valor, miembros de la comunidad, consumidores y proveedores. La segunda es el desafío de instrumentos. Hoy no hay una estandarización de métricas, entonces, cada uno dice que hace ASG, pero cuando comparamos las empresas, vemos que, en su mayoría, se quedan en la narrativa, porque las prácticas de hecho son distintas entre ellas. Y ahí creo que Sistema B ofrece una herramienta de gestión que permite tener métricas verificables y comparar empresas de distintas industrias, tamaños y mercados. Eso da transparencia, y la transparencia cambia el comportamiento.

E: ¿Y se está avanzando hacia una homologación de estándares internacionales parecida a la que se ve en temas contables, donde todo mundo entiende lo que implica, por ejemplo, ingresos y utilidades?

MF: Lo que hemos visto son distintos movimientos que desean una estandarización de métricas. El primero de ellos fue el G7 de 2021, que hizo una serie de recomendaciones para generar una contabilidad de impacto. Como resultado de esto, en la COP26, en Glasgow, se anunció la creación de ISSB (International Sustainability Standards Board), que hoy es presidido por Emmanuel Faber, que es ex-CEO de Danone, una de las más grandes empresas B del mundo. El rol del ISSB es proponer una estandarización de métricas contables, sociales y ambientales, y, con esto, generar una armonización de la contabilidad de impacto. Un movimiento interesante sobre esto es el de Natura, que fue pionera en hacer la contabilidad social. La firma comparaba el desarrollo social de sus consultores de venta, el índice de desarrollo humano de las co-



ACCIÓN. Marcel Fukuyama destaca que es urgente tomar acciones por parte de empresas y gobiernos para mitigar el impacto ambiental.

munidades de las consultoras. Después, hizo la contabilidad ambiental: clasificó el impacto ambiental desde la extracción, la producción, la distribución y el ciclo de consumo, e incorporó eso en el balance de la empresa y su modelo de negocio. Y ahora, en 2022, fue pionera en lanzar la contabilidad integrada, o sea, la económica-financiera, pero también social y ambiental. Es espectacular porque es una acción voluntaria, pero que muestra que es posible para una empresa hacer esto. Juntando los movimientos, nosotros estamos confiados en que el mercado está caminando hacia una armonización de métricas.

E: ¿Qué tan lejano es que esta estandarización ya sea una norma?

MF: Yo creo que va a ser normal en esta década por múltiples razones; primero, porque hay una emergencia climática y para cumplir con el Acuerdo de París necesitamos dejar de emitir, reducir a la mitad las emisiones que ya tenemos hasta 2030 y parar esas emisiones para 2050. Para que esto suceda, necesitamos indicadores y entender que el cambio voluntario no va a suceder a la velocidad que la sociedad y el planeta exigen; para esto, necesitamos que estos sean estándares normativos que se les exija a todas las empresas.

100

COMPAÑÍAS EN MÉXICO FORMAN HOY PARTE DE SISTEMA B, UNA ORGANIZACIÓN QUE PROMUEVE EL IMPACTO POSITIVO.

FOTO: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

E: ¿Cuál el papel de las políticas públicas para que este cambio se genere?

MF: Hoy tenemos casi 100 empresas B operando en México, pero, de acuerdo con la Secretaría de Economía, hay 4.8 millones de empresas en el país. ¿Cómo podemos apoyar a empoderar a esas empresas a comportarse con propósito, responsabilidad y transparencia? Solamente con políticas públicas. Necesitamos cambiar las reglas del juego y las políticas públicas son la manera más eficiente para escalar este cambio de estructura, de comportamiento y de cultura.

E: A nivel de gobierno, ¿cuáles son las principales trabas para llevar a cabo estas actividades?

MF: Hay un desafío en el ordenamiento jurídico a nivel mundial, porque en Estados Unidos, Latinoamérica o Europa tenemos estructuras jurídicas distintas. Hay que armonizar todo esto. El otro desafío es acelerar este cambio de cultura, no solo de mercados, sino de los legisladores, porque el liderazgo público no está debidamente instrumentalizado para las nuevas economías. Por ejemplo, un legislador hoy todavía entiende que la función social de las empresas es generar empleo, renta y pagar impuestos, cuando eso ya no es suficiente: una empresa no puede tener un impacto ambiental y social negativo y simplemente porque genera empleo está todo bien. No está bien. Hoy no hay más tiempo, tenemos el sentido de urgencia y necesitamos que las empresas tengan impacto positivo en su ambiente de trabajo, en su cadena de valor y en su modelo de negocio. Necesitamos entrenar, educar y cambiar la cultura también de los legisladores.

E: Con todas las medidas que se han llevado a cabo, ¿dónde crees que estaremos en 10 años?

MF: Primero, las compañías van a estar innovando y escalando soluciones que resuelvan la desigualdad y la emergencia climática. Segundo, van a estar midiendo, gestionando y transparentando su triple impacto. El concepto Ebitda no va a ser un tema financiero, sino el impacto social y ambiental, porque tuvimos la estandarización de métricas. Y tercero, estas empresas van a estar recibiendo incentivos y/o siendo penalizadas por una estructura impositiva, porque si hay estándares, se puede tener una contabilidad que permita cobrar impuestos no por la riqueza generada, sino por el impacto generado, sea positivo o negativo. Y esto va a suceder porque no hay opción.

UN PASO ADELANTE Y OTRO...

Su implementación en México avanza en algunos estados, mientras que a nivel federal se vive un rezago que dificulta la transición hacia insumos y procesos más amigables con el ambiente.

POR: Dainzú Patiño

a tendencia global por integrar procesos en la fabricación de productos más amigables con el medioambiente y la promulgación de la Ley General de Economía Circular en 2021 han llevado a algunos estados a crear e implementar impuestos verdes a partir de este año, mientras que a nivel federal estos se mantienen en rezago y se incentiva el uso de combustibles fósiles.

Los impuestos verdes o ambientales son cobros que hace el Estado a empresas y consumidores por los efectos que generan en el medioambiente, tras producir o utilizar algún bien de consumo o servicio, y que tienen el objetivo de evitar el uso excesivo de los recursos naturales.

Baja California, Campeche, Coahuila, Estado de México, Nuevo León, Oaxaca, Querétaro, Quintana Roo, Tamaulipas, Yucatán y Zacatecas se convirtieron en 2022 en los estados pioneros en aplicar impuestos verdes en el país. La Ciudad de México es la única si hablamos de estímulos fiscales ambientales, un instrumento que busca premiar –con créditos fiscales, deducciones rápidas o descuentos a impuestos, como el ISR– el uso de tecnologías para el ahorro de energía o agua, la utilización de materiales reciclados, la producción y/o el uso de energías renovables o la

construcción de edificios energéticamente sustentables, azoteas verdes y sistemas de recolección pluvial, entre otros.

Igual que pasa en el país, a nivel global, hay diferencias en los avances. Estados Unidos es muy efectivo en dar incentivos a las empresas con inversiones en materia ASG (ambiental, social y de gobernanza o ESG, por sus siglas en inglés), mientras que en América Latina, Colombia y Perú apenas han iniciado las discusiones para integrar a las legislaciones impuestos al consumo y por emisiones de CO₂. “Todavía no hay nada formal”, dice Fernando Escamilla, socio de Business Tax Advisory de EY México.

FRENOS

Si bien es pronto para tener una cuantificación de la recaudación o de los efectos aminorados por los impuestos verdes, el diseño y su aplicación en 11 de los 32 estados es un avance que incentiva a más entidades, aunque falta integrar legislaciones federales y estatales en un mismo instrumento, explica el especialista.

Por ello, es importante que las empresas hagan un análisis detallado de su cadena de suministro, que revisen qué tipo de actividades tienen declaradas, sus recursos, los inventarios y proveedores en su Licencia Ambiental Única, que es federal y estatal. “Si esos registros están actualizados, será mucho más fácil que puedan acceder a las leyes locales y entender a qué impuestos están sujetos”, además, se pueden establecer métricas para su cobro y dimensionar la recaudación, detalla Escamilla.

Las diferentes legislaciones también representan frenos para su aplicación. Ricardo Cantú, director adjunto de Operaciones y Fortalecimiento Institucional del Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP), señala que “falta una coordinación a nivel nacional”, pues hay instrumentos que se contradicen.

Por ejemplo, mientras que la Ley General de Economía Circular abrió el camino para la aplicación de impuestos verdes a nivel estatal, la de Ingresos sobre Hidrocarburos estipula que las entidades productoras de hidrocarburos no aplicarán ni mantendrán gravámenes locales o municipales enfocados a la protección, preservación o restauración del equilibrio ecológico, o la protección y control del ambiente, que incidan sobre las actividades de exploración y extracción de hidrocarburos, refiere Cantú.

Esta condición es para que los estados tengan acceso a los recursos del Fondo para Entidades Federativas y Municipios Productores de Hidrocarburos, que

proviene de los impuestos federales por estas actividades y que redistribuye el gobierno.

En Tamaulipas, por ejemplo, un estado productor, ya hubo problemas legales, pues se implementó el derecho por la emisión de gases a la atmósfera, que realmente funciona como un ‘impuesto’, explica el investigador del CIEP. De acuerdo con la Secretaría de Hacienda, un derecho es una contribución por el uso o aprovechamiento de bienes de dominio público de la nación,

o por percibir servicios que presta el Estado. “Variadas empresas se ampararon porque están violando otro tipo de lineamiento existente”, explica.

No obstante, Alil Álvarez, socia fundadora del despacho en derecho fiscal Álvarez Alcalá, considera que todo es un avance. “Ya ha habido controversias en tribunales por la implementación de estos impuestos, peor es nada. Los tribunales mejoran los impuestos, son un filtro para que tengamos mejores leyes”.

IMPUESTOS VERDES EN MÉXICO

Algunos estados del país han logrado implementar este instrumento en actividades que, por su origen, causan algún tipo de deterioro en el medioambiente.

ENTIDAD	IMPUESTO
BAJA CALIFORNIA	Impuesto ambiental sobre la extracción y aprovechamiento de materiales pétreos.
CAMPECHE	Impuesto sobre la extracción de materiales del suelo y subsuelo.
COAHUILA	Impuesto por la remediación ambiental en la extracción de materiales pétreos.
EDOMEX	Impuesto a la emisión de gases contaminantes a la atmósfera.
NUEVO LEÓN	Impuesto ambiental por la contaminación en la extracción de materiales pétreos.
	Impuesto ambiental por la emisión de contaminantes a la atmósfera.
	Impuesto ambiental por la emisión de contaminantes en el agua.
	Impuesto ambiental por la emisión de contaminantes en el suelo y/o subsuelo.
OAXACA	Impuesto sobre la extracción de materiales por remediación ambiental.
	Impuesto por la remediación ambiental en la extracción de materiales.
QUERÉTARO	Impuesto por emisión de gases a la atmósfera.
	Impuesto por la disposición final de residuos de manejo especial y peligroso.
QUINTANA ROO	Impuesto por la remediación ambiental en la extracción de materiales.
TAMAULIPAS	Derecho por la emisión de gases a la atmósfera.
YUCATÁN	Impuestos ecológicos por emisión de gases.
	Impuesto por emisión de contaminantes al suelo, subsuelo y agua.
ZACATECAS	Impuestos ecológicos por emisión de gases.
	Impuesto por la emisión de gases a la atmósfera.
	Impuesto al depósito o almacenamiento de residuos.

FUENTE: EY.

REZAGOS

Mientras tanto, los impuestos ambientales federales están rezagados y los que hay no están pensados realmente para aportar a la transición energética. Es el caso del impuesto especial sobre producción y servicios (IEPS) que se cobra a los combustibles y por emisión de CO₂. Para las gasolinas y el diésel, es una cuota para desincentivar su consumo, pero funciona al revés con el subsidio que le otorga el gobierno con el objetivo de contener la inflación, destaca Cantú.

El IEPS que se aplica por emisión de carbono es para todos los combustibles fósiles (adicional a las gasolinas y el diésel, la turbosina, el coque de petróleo o el carbón mineral, por ejemplo), cada uno tiene su cuota en proporción a sus emisiones de CO₂. Recauda muy poco porque no cubre el total de las emisiones y el impuesto por tonelada es bajo. “No hemos recaudado más del 0.1% del PIB desde que se creó en 2014, seguimos incentivando el uso de combustibles fósiles”, agrega Cantú.

En materia de ISR, hay depreciaciones aceleradas para inversiones de equipos y maquinaria que generen ahorros de energía o tengan fuente sustentable, y los autos eléctricos tienen preferencia para la deducción del ISAN. Estas son condiciones favorables, pero que ya necesitan actualizaciones, dicen los especialistas consultados.

“Ya hay estudiosos que refieren que hay que depender más de los impuestos ambientales que de la renta. Joe Biden (el presidente de EU), por ejemplo, es un convencido de la cuestión ambiental, empujar que las cadenas de producción que llegan a EU cumplan con reglas ambientales. Si esta política tiene éxito y no se respetan las normas ambientales aceptables en los países donde se produzcan bienes, habrá que pagar impuestos para entrar a EU. Y México, su principal socio comercial, no querrá eso”, dice Álvarez.

CONVICCIÓN. Santiago Espinosa de los Monteros siempre supo que iba a trabajar en temas relacionados con el cambio climático.

TOROTO

¿EL PLAN? RESTAURAR EL PLANETA

La empresa cofundada por Santiago Espinosa de los Monteros tiene una meta ambiciosa: ser una de las principales compañías del mundo que contribuyan a la recuperación de la superficie forestal de la Tierra.

POR: Puri Lucena

a suya fue una de las primeras generaciones a las que, cursando la primaria, le tocó escuchar que el petróleo no sería para siempre y había que pensar ya en la transición. Santiago Espinosa de los Monteros siempre supo que iba a trabajar en temas relacionados con el cambio climático. Solo era cuestión de tiempo.

Ese momento llegó en 2019, cuando, junto a su madre, su tía y un gran amigo de la infancia, fundó Toroto, una empresa que diseña y opera proyectos forestales, hídricos y de agricultura regenerativa. En solo tres años, el equipo formado por Espinosa de los Monteros, Rocío y Pilar Harispuru y David Camhi, se ha convertido en una oficina de 50 personas y entre 50 y 200 más ejecutando acción climática en campo.

“Construimos en territorio todo el análisis necesario para saber qué hay que hacer, desde tomar las muestras de suelo, realizar los mapas, recolectar la semilla, construir los viveros, comprar las pick-ups,

hacer el monitoreo ambiental y contratar a las cuadrillas que ejecutan las acciones, que son todas empleadas de Toroto en el IMSS. Son parte de nuestra tropa y están restaurando su tierra”, explica Espinosa de los Monteros.

Para llegar a este punto, la empresa tuvo un pivote a los pocos meses de iniciar. Su primera hipótesis era que podrían convencer al consumidor final de que financiara la acción climática. Parecía lógico: si cada persona pusiera 50 pesos al mes por servicios ambientales, y si lo hacían varios millones de personas, habría recursos para operar. “Pero no nos fue nada bien”, recuerda el emprendedor. Lo que sí pasó fue que los buscaron empresas.

La primera fue Grupo Modelo, con un ambicioso proyecto de recarga de un acuífero del que obtiene agua para la elaboración de cerveza. Toroto llevaba tiempo preparándose para restaurar bosques desde el punto de vista del carbono. “Lo que no nos estábamos dando cuenta es que si pones un bosque, estás aumentando la capacidad de toda una montaña para infiltrar agua a los acuíferos, que era lo que Grupo Modelo estaba buscando”.

El proyecto era complicado, pero para Toroto era una oportunidad única. En ese momento, la oficina estaba formada por ocho personas, dos semanas después de iniciar había creado 150 empleos en el terreno. Hoy, el proyecto Aguas Firmes sigue activo y ha generado impacto en alrededor de 1,000 hectáreas en siete comunidades y la infiltración adicional de 1.3 millones de metros cúbicos anuales de agua al acuífero de Apan, Hidalgo, explica.



“Se convirtió en el proyecto de restauración ecológica más ambicioso del país, se ha ampliado varias veces desde el inicio, y ahora participa la agencia de Cooperación Alemana para el Desarrollo Sostenible (GIZ México)”, dice Espinosa de los Monteros. “Me da esperanza de que, para 2030 o 2035, podamos hablar de agua neutralidad para estas operaciones”.

Esta experiencia llevó a la empresa a cerrar un contrato también con Coca-Cola para aumentar la infiltración hídrica de las cuencas de donde extrae el agua para sus productos.

Toroto tiene convenios activos con 61 comunidades indígenas o agrarias en México y ha invertido en su propio portafolio de proyectos de captura de carbono en el sureste del país, donde ha instalado más de 5,200 sitios de monitoreo de selva

61

**SON LOS
CONVENIOS QUE
TIENE TOROTO CON
COMUNIDADES
INDÍGENAS O
AGRARIAS.**

en alianza con 35 comunidades mayas. “Tenemos un grado de monitoreo y preparación para hacer conservación y restauración como nunca antes se ha visto en México, monetizando a través de la producción y venta de bonos de carbono de alta calidad en mercados internacionales”, agrega.

Este es el otro gran flujo de negocio de la empresa, que ha desarrollado para un mercado bastante opaco, como el de los bonos de carbono, soluciones tecnológicas para proveer transparencia y trazabilidad a toda la cadena. Cada tonelada de CO₂ secuestrada por el bosque y que se convierte en bono está georreferenciada, lo que permite que desde los dueños de la tierra hasta la empresa que compra ese bono vean la misma información.

EL FUTURO

La meta del emprendedor es ambiciosa. Para 2030, quiere que Toroto sea una de las tres empresas de este sector en el mundo. “Y para 2100, cuando 80% de la cobertura forestal que hemos perdido en el mundo esté en vías de recuperación, me gustaría que fuera una de las cinco entidades responsables de su recuperación total”.

Para empezar con este objetivo, prevé cerrar en el primer trimestre de este año una Serie A de inversión por 8 millones de dólares que utilizará para financiar proyectos ya en marcha y nuevos. El plan es crecer de las tres estaciones biológicas que gestiona hoy, a seis en los próximos cuatro meses y llegar a 15 para 2025, para operar cinco millones de hectáreas, que crecerían a 20 millones en 2030. Además, la empresa, que cuenta con oficinas comerciales en Canadá y Europa para eliminar intermediarios, así como una oficina de desarrollo de proyectos operativos en Colombia, pronto entrará a Perú, tiene planes para Guatemala y proyecta llegar a Brasil antes de 2030.

Espinosa de los Monteros está convencido de que México tiene una oportunidad de construir un modelo que logre que el mercado de bonos de carbono sirva para detonar economías locales en comunidades rurales. “Para lograrlo, tenemos que entrar a desarrollar estos proyectos a través de acuerdos justos con las personas propietarias de la tierra, para que ganen la mayor parte de los beneficios de cualquier transacción en el mercado internacional. Solo así se pueden apropiarse de estos proyectos y mantenerlos para siempre”, señala.

MIRAR HACIA EL FUTURO

¿Cómo deberíamos enfocar las próximas necesidades energéticas teniendo en cuenta el impacto del cambio climático? Preguntamos a cuatro especialistas sobre el tema, para conocer su visión y plantear nuevas formas de afrontar los retos que genera la necesidad de llevar electricidad al alto porcentaje de la población mundial que aún carece de ella y las demandas de la industria.



EL COSTO DE NO HACER NADA

Son temas complicados de transición, y más en un ambiente político como el que estamos viviendo ahora en México, en el que a veces se toman decisiones no desde la perspectiva de la ciencia, sino siguiendo un poco pasiones partidarias. En México, hay especialistas para brindar asesoría al respecto, pero debería quedar muy claro que el único futuro es descarbonizar la generación eléctrica, y eso significa dejar de apostarle al petróleo y a construir obras como la refinería de Dos Bocas.

Esta administración ha sido una propaganda de autosuficiencia energética basada en el petróleo y México tiene muchos recursos naturales para poder generar energía limpia.

El Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC), en la administración pasada, hizo un ejercicio de cuánto nos costaría no hacer nada contra hacer una inversión de corto y mediano plazos. Para 2030, la inacción tendría un costo de más de 17,000 millones de pesos. Hacer algo implicaba una inversión grande a corto plazo, porque suponía medidas como cambiar las flotillas de transporte público para que fuera eléctrico. Pero ahora se le están metiendo no sé cuántos millones al Tren Maya, que además es de diésel. El dinero para invertir en transporte ahí está, pero no se invierte de la manera más sabia porque no ha habido una apertura a una decisión sin polarizarse y donde se invite a gente de la academia y de otros sectores que saben del tema y que pueden proponer cosas viables y sostenibles.

Creo que el gobierno debe poner ciertos lineamientos, que además ahora es complicado porque hubo tantos despidos al inicio de esta administración que se perdió personal altamente capacitado. Necesitamos normativas ambientales estrictas y recuperar ese personal que se perdió. Por otro lado, como consumidores, deberíamos estar más informados para demandar cosas de mejor calidad y la industria privada tiene que darse cuenta de que también hay un negocio en la sustentabilidad.

Ruth Cerezo-Mota,
investigadora del Instituto de Ingeniería de la UNAM.

¿Y LOS ALIMENTOS?

El cambio climático es uno de los retos más trascendentales que enfrenta esta generación y, ciertamente, las siguientes. Para mitigar sus efectos, tenemos la enorme tarea de convertirnos en una sociedad de bajo carbono, que cada vez dependa menos de los combustibles fósiles.

En esta transición, que debe ser justa e inclusiva, el diseño y la instrumentación de políticas públicas, así como la innovación tecnológica, son fundamentales. Ambos influyen en la velocidad y alcance al cual ciertas tecnologías se están desarrollando y adoptando.

Sin embargo, la descarbonización de la economía requiere no dejar de lado a sectores cuyas emisiones son difíciles de abatir. Es el caso de la producción de amoníaco, materia prima petroquímica que se utiliza, principalmente, en la producción de fertilizantes nitrogenados y que por sí sola equivale a 20% de la demanda industrial de gas natural y es responsable de alrededor del 1.3% de las emisiones de dióxido de carbono, según la Agencia Internacional de la Energía.

Se trata de una cadena de valor cuya demanda en cada eslabón (gas natural-amoníaco-fertilizantes-alimentos) tenderá al alza en las siguientes décadas. En 2050, el mundo deberá producir suficiente alimento para 9,700 millones de personas, 1,700 millones más que la población de 2022. Tenemos el reto de elevar la productividad agrícola, al tiempo que producimos amoníaco y fertilizantes de manera sustentable.

La respuesta parece estar en el amoníaco verde. A diferencia del convencional, que requiere gas natural, su producción puede ser libre de emisiones dado que se obtiene al hacer reaccionar el nitrógeno que se separa del aire de la atmósfera con el hidrógeno derivado de la electrólisis del agua, proceso alimentado por energía renovable. ¿Puede el amoníaco verde contribuir en la transición energética? Esta posibilidad entusiasma a países y empresas, que ven en este *commodity* una alternativa seria para reducir la huella de carbono, no solo en la producción de alimentos, sino también en otros sectores, como el transporte marítimo.

Adrián Duhal,
investigador del Centro de Política Energética Global de la Universidad de Columbia.

TRANSICIÓN JUSTA

El 73% de las emisiones de gases de efecto invernadero provienen de la generación y uso de energía. Durante años, nos hemos centrado en la generación y, particularmente en las renovables, sobre todo, la eólica y la solar, como si fuera la solución al gran reto al que nos enfrentamos.

Si bien es cierto que hay que mirar a la eólica y la solar, hay que hacer un alto para analizar el desafío. En el mundo hay más de 1,000 millones de personas sin acceso a electricidad y esto significa no solo que no tienen luz para leer, tampoco tienen acceso a la educación, a la salud... El reto es cómo llevar la electricidad sin aumentar las emisiones.

Tradicionalmente, se hacía construyendo líneas de transmisión. Ahora, está la opción de la generación distribuida. Sin duda, el principal cambio de esta cuarta Revolución Industrial es que nos lleva a temas más modulares, como las microrredes, una solución para llevar la electricidad a comunidades remotas y una oportunidad para repensar toda la estructura de energía eléctrica.

Hay que poner sobre la mesa el tema de una transición energética justa y ese es el gran debate que tenemos con los países ricos en combustibles



fósiles, que cuestionan por qué si ellos no fueron de los principales emisores en el pasado, ahora no pueden desarrollar estos recursos. Es una pregunta muy justa, a la que a veces se dan respuestas demasiado sencillas. Es importante encontrar la forma de plantear alternativas reales y ayudar con la parte de financiamiento, que es uno de los temas que se discutió en la COP27.

Se tiene que hacer una verdadera transferencia de tecnología y conocimiento hacia los países en desarrollo. Hay miles de millones listos para invertir, el tema es cómo lo vas a hacer: para generar más negocio a las empresas de paneles solares con un esquema tradicional o para hacer una revolución que genere las condiciones de aceptación local y de conocimiento para gestionar y mantener los equipos y que los gobiernos puedan ver cuáles son las mejores opciones para su país.

En países petroleros, se puede redefinir la vocación productiva para asegurar que la población pueda tener fuentes de empleo, riqueza y energía. Una planta de carbón puede ser transformada e instalar minireactores nucleares. Esto ya se está usando en Asia. Sin duda, hay temas que resolver y, en el caso de México, no lo hemos abordado con la seriedad que se requiere, hay que tener un regulador fuerte, generar conciencia para la aceptación social y generar una industria segura. Pero si hablamos de la cantidad de energía que se requiere, tienes que pensar alternativas más allá de lo solar y lo eólico.

El gas natural como elemento de transición o tecnologías como la captura y uso de carbono o el hidrógeno también están sobre la mesa. Otra tecnología es la geotermia, que tiene un potencial extraordinario, incluso en proyectos pequeños para edificios e industria, y puede aprovecharse el conocimiento de la industria petrolera.

Lourdes Melgar, especialista en temas de energía y desarrollo sostenible y cofundadora de Voz Experta.



FUENTES VERDES Y MINERALES

No podemos seguir apostando por los combustibles fósiles, como pasa, sobre todo, en nuestro país y otras partes del mundo. Es muy importante apostar por la diversificación energética, pero hay que tener en cuenta dos cosas. Una es el tema de la extracción de minerales, que no puede quedar al margen, porque son procesos con severos impactos medioambientales. Por otro lado, hay que tener en cuenta las escalas; si seguimos en la lógica de los megaproyectos de producción

energética, no vamos a estar en el camino correcto. Hay que pensar en pequeña escala, dejar los grandes proyectos, incluidos los parques solares o eólicos de grandes proporciones, que está demostrado que no tienen un impacto positivo en las comunidades.

La apuesta debe ser a las ciudades inteligentes, pero que puedan convertirse ellas mismas en generadoras de energía. La generación distribuida puede ser un buen comienzo en centros urbanos y rurales. Es una de las alternativas más eficientes para generar energía in situ, sin infraestructura de distribución.

Cuando hablamos de generación distribuida, hay que tener en cuenta, de nuevo, el tema de los minerales. Para los paneles fotovoltaicos se requiere selenio, cobre, galio, incluso minerales de tierras raras para aerogeneradores y, en ese sentido, es muy importante pensar también en la eficiencia energética. Esto incluye el litio, para almacenamiento de energía, cuyo proceso de

extracción es altamente contaminante. El hecho de pensar en propuestas diferentes al petróleo nos mete en otros debates.

En el caso de los minerales, no solo se trata de la forma en la que se extraen, sino si la cantidad va a ser suficiente para los patrones de energía que tenemos. Llega un momento en el que los recursos se agotan y son cuestiones a tomar en cuenta.

No se puede hablar solo de una transformación energética sin hablar de medidas de eficiencia energética y ahorro. Yo apostaría por una donde haya generación y consumo eléctrico prácticamente local, incluso con materiales locales, con mucha regulación y restricción a las actividades mineras.

Beatriz Olivera, directora de Engenera - Energía, Género y Ambiente.

EJIDO VERDE UN BOSQUE AL RESCATE DE LA INDUSTRIA

La empresa ha desarrollado un esquema para producir resina de pino en tierras degradadas de Michoacán: ganan las comunidades, la compañía y la industria, que ha visto caer la materia prima del país.

POR: Puri Lucena

“

El volumen de resina de pino comercializada en el mundo es igual al del cacao. Todo el mundo sabe de chocolate, pero nadie sabe de resinas”, dice Shaun Paul nada más iniciar la conversación. Tal vez, tampoco mucha gente sabe que México es el quinto país productor de esta materia prima, si bien los cuatro primeros generan el 90% del volumen mundial. O que la producción nacional ha bajado en las últimas décadas debido a la deforestación o la dedicación de las tierras a otros cultivos.

Este descenso fue el que llevó a buscar soluciones a Grupo Pinosa, la primera industria resinera del país, que se estableció hace 90 años en Michoacán. El estado concentra alrededor del 90% de la producción de resina en México. Así se creó Ejido Verde.

El “experimento”, como lo llama Paul, su CEO, comenzó en 2009, aunque la empresa se constituyó como tal en 2018. Hoy, financia plantaciones en 4,800 hectáreas, con alrededor de 850 familias de agricultores, que son pequeños propietarios o forman parte de comunidades indígenas y tierras ejidales.

“La meta es establecer 12,000 hectáreas en cinco años, que es el tamaño de dos Manhattan. Hoy hemos plantado alrededor de 70% de Manhattan”, ejemplifica el directivo, que llegó a la empresa en

2016 “por accidente”: antes de llegar a Morelia, Paul, con experiencia en financiamiento y desarrollo rural, tenía un fondo de *venture capital* de impacto social. Un amigo le presentó al amigo de un amigo y así llegó a Grupo Pinosa, que buscaba capital. Su asesoría como inversionista potencial derivó en una “oferta irresistible” para dejar el fondo y asumir la dirección de la empresa.

El punto de partida es sencillo: la industria química necesita más resina, así que la opción es plantar más pinos para producirla. Ejido Verde lo hace en tierras degradadas y hasta ahora ha plantado 12,000 árboles. La compañía ofrece a los pequeños propietarios o a las comunidades un paquete financiero y tecnológico para restaurar sus tierras degradadas para huertos resineros. “Ofrecemos el dinero para pagar la mano de obra, o muchas comunidades forman brigadas de trabajo para los jóvenes, para que mantengan y operen las plantaciones, y damos acompañamiento durante 10 años para asegurar la plantación”, explica Paul.

La empresa tiene un contrato de compraventa a 30 años con Grupo Pinosa, un “negocio maravilloso”, agrega, ya que todo el producto está vendido a precio de mercado a tres décadas y esto garantiza un mercado estable.

Además, ha obtenido diversos reconocimientos internacionales e inversión de instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que han validado el proyecto y lo han convertido en una mejor marca, lo que, a su vez, le ha permitido obtener financiamiento con mejores tasas de interés.



A LA SEGURA. Shaun Paul enfatiza en un contrato de compraventa con Grupo Pinosa por 30 años, que garantiza el negocio de la resina a precio de mercado.

“Genera demanda. Tengo más inversionistas que están dispuestos a invertir, aunque no soy el dueño de la tierra. Son inversionistas que buscan impacto”, agrega. Un financiamiento necesario para sustentar los planes a corto y mediano plazos, para que la empresa logre su meta de posicionarse como uno de los principales competidores mundiales en una industria valorada a nivel global en más de 10,000 millones de dólares.

Para reducir el costo del transporte de la resina a la planta, el enfoque es plantar árboles en espacios hasta a cuatro horas de distancia de Morelia. Así que, aunque hasta ahora las plantaciones se han centrado en Michoacán y ahí está el foco del negocio, el Estado de México se convierte en una posibilidad de ampliación y ha habido interés también de pequeños propietarios en Guerrero y Oaxaca.

“**ES OBVIO QUE SE PUEDEN CONSTRUIR NEGOCIOS CON RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SUSTENTABILIDAD. NO HAY DE OTRA: LA VENTAJA COMPETITIVA EN ESTE SIGLO ES DE LAS EMPRESAS QUE SABEN CÓMO COLABORAR, CÓMO DISTINGUIRSE CON SUS PRÁCTICAS SUSTENTABLES. ESO VA A SER CLAVE PARA RETENER A INVERSIONISTAS, TRABAJADORES Y CONSUMIDORES QUE CADA VEZ ESTÁN MÁS PREOCUPADOS POR SABER DE DÓNDE VIENEN SUS PRODUCTOS”.**

PLANES VERDES

Además, en la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos, la empresa explora un *joint venture* para sumar a los huertos resineros plantaciones agrícolas de productos como hongos, nopal y agave para mezcal, y trabaja para poder emitir bonos de carbono de reforestación y bosque natural bajo el estándar Climate Action Reserve (CAR). “Buscamos el punto de equilibrio en 2028, me faltan seis años”, advierte Paul. “Este año creció la facturación 10 veces y vamos en camino de crecimiento, con una visión de muy largo plazo”. Sobre todo, porque los árboles tardan años antes de ser productivos después de que se plantan.

Con todo, el proyecto, que busca diversificar y ofrecer una fuente de sustento para las familias agrícolas michoacanas, no es sencillo. Las comunidades del estado enfrentan una disyuntiva: ganar bien y estable a largo plazo o lo más posible en el menor tiempo, dice Paul. “Esta última mentalidad, a mi juicio, es parte de la razón de la crisis climática que tenemos hoy. Y está en Michoacán, en las opciones de plantar aguacate o apostar por pino. Mi propuesta de valor atrae a la gente que va más allá de vivir solo hoy, sino que piensa en dejar algo a los hijos y los nietos”.

El directivo señala que con cuatro hectáreas, una familia que trabaje con Ejido Verde puede aumentar sus ingresos cinco veces. “Creo que los agricultores afiliados con nosotros van camino a una transformación económica hacia una clase media. Con fondos y estabilidad económica adecuada basada en la resina, pueden enviar a sus hijos a la universidad. Es transformación social a la par que transformación ambiental”.

El objetivo de Paul no solo es ser un éxito comercial, sino un ejemplo de cómo ser una empresa regenerativa. “Esto nos permite generar innovación, bajar costos y riesgos y aumentar los beneficios ambientales y sociales en el proceso. No como un donativo ni filantropía, sino generando valor como empresa”.

¿CUÁNTO CONTAMINA TU VIDA DIGITAL?

Te damos una pista, si fuera un país, sería de los más contaminantes. A pesar de que no se ven, las actividades virtuales, como enviar un correo electrónico, ver series o comprar NFT con criptomonedas influyen en el medioambiente.

POR: Fernando Guarneros

R

Realizar una inocente búsqueda en Google no genera contaminación directa, pero detrás de ese gesto hay toda una infraestructura física, compuesta por centros de datos, redes de transmisión y sistemas de refrigeración, tan grande que ese acto cotidiano tiene un consumo energético alto.

Para obtener resultados en cualquier plataforma de internet, ya sea un buscador, *streaming* o red social, se envía información desde el dispositivo hasta un centro de datos y viceversa. Pero mantener encendidos esos servidores consume energía, lo cual libera dióxido de carbono al ambiente.

Según cifras de Google, cada búsqueda libera 0.2 gramos de CO₂. Aunque las actividades individuales no parecen tan contaminantes, una sola persona puede usar el buscador varias veces al día y eso se multiplica por los más de 5,000 millones usuarios de internet.

The Shift Project, un *think tank* francés que aboga por el cambio a una economía pos-carbono, reportó que hasta

2019 las tecnologías digitales representaron cerca de 4% de las emisiones globales de carbono.

Si internet fuera un país, sería el sexto más contaminante del mundo, ya que hasta enviar un correo electrónico tiene un impacto: aporta hasta 50 gramos de carbono y, si se trata de un archivo pesado, la cifra se eleva.

Un estudio elaborado por WebSite-ToolTester, una herramienta para crear páginas *web*, que revisó más de 140 páginas de los sitios más populares en todo el mundo, indicó que YouTube fue la plataforma que más carbono produjo en 2021, con 702,000 toneladas, debido a sus millones de usuarios y de videos alojados que también hacen uso de los centros de datos.

Estos equipos informáticos no solo tienen un impacto en el consumo de energía, sino también en el de agua, ya que la utilizan para enfriar los sistemas de cómputo donde navegan los miles de datos y donde se procesa información de servicios digitales.

Jorge Ortiz, ingeniero mecatrónico y creador de contenido en TikTok, cuyos videos persiguen la idea de que el usuario sea más responsable con su consumo digital, destaca que, a pesar de no ver la contaminación que puede generar la vida digital, conocer estos aspectos es importante para aminorar su impacto.

“Si ya no sirve tu computadora, antes de que se convierta en un desecho más en el mundo, animate a desarmarla y repararla para darle un segundo ciclo de vida”, recomienda. Entre sus videos, además de las historias de reparación, destacan series en donde muestra el consumo energético de algunos *gadgets* de uso cotidiano, como el módem de internet, una consola de videojuegos o la recarga completa de un celular.

El éxito de estas narrativas se debe al impacto en la economía del usuario, pero ‘Jocoque’, como es conocido en la *app* de videos, resalta que también generan conciencia ambiental. Su propósito, dice, es “concientizar acerca de cómo hacer compras responsables y buscar los dispositivos que están aumentando la huella de carbono de un hogar”.

CRIPATOMONEDAS Y NFT

Cuando la banda británica Gorillaz anunció que vendería NFT (siglas en inglés de ‘tokens no fungibles’), muchos de sus fanáticos se mostraron decepcionados e, incluso, la acusaron de traicionar la postura ambiental que la banda de Damon Albarn había expresado en su álbum *Plastic Beach*. Finalmente, el proyecto se canceló en junio de 2021.

CUATRO CONSEJOS FÁCILES PARA CONTAMINAR MENOS DIGITALMENTE

Si bien la mayor parte de las emisiones no proviene del consumo personal, no está mal poner un grano de arena.



Comprime los archivos que envías por internet o usa *links* para redirigir a páginas. Las imágenes o archivos adjuntos requieren una mayor cantidad de procesamiento, por ello, tanto los servidores como tus equipos van a consumir más energía y, por lo tanto, van a contaminar más.



Guarda en 'Favoritos' los sitios *web* comunes o escribe la dirección desde el navegador.



Apaga la cámara durante videollamadas para evitar el consumo de recursos.



Borra los correos que no te sirvan y cancela la suscripción a *newsletters* que no te interesen. Al almacenar esta información, los servidores de las compañías se mantienen gastando energía y si bien un correo o una *newsletter* no representan mucho impacto ambiental, al sumar el de todos los usuarios la cifra se vuelve significativa.

Para comprar un NFT, se requieren criptomonedas que, más allá de la fluctuación de su valor, han sido señaladas por el nivel de contaminación y consumo energético que conlleva su proceso de minado.

Dan Cartolin, ejecutivo de cuenta para Latinoamérica de Chainalysis, compañía de análisis de *blockchain*, menciona que el alto valor que han llegado a tener las criptomonedas es una de las principales motivaciones para que más personas participen en su minería, a pesar del impacto ambiental que generan.

Las criptomonedas contaminan porque para obtener un activo se debe llevar a cabo un proceso de minado que se llama "prueba de trabajo". Este, en términos muy simplificados, consiste en que una computadora resuelva problemas matemáticos, mientras otra los valida y genera una recompensa, que es la criptomoneda.

Aunque parece sencillo, el proceso se replica millones de veces en igual cantidad de computadoras, que requieren mucha potencia y consumen un gran volumen de energía eléctrica, ya que para realizar estas transacciones se necesita una gran memoria de almacenamiento RAM y un buen sistema de enfriamiento.

Según estimaciones de Digiconomist, sitio especializado en análisis de tendencias digitales, el consumo de energía durante el

74

BILLONES DE E-MAILS AL AÑO SE ENVÍAN EN TODO EL MUNDO. SI EMITIERAN LA CANTIDAD MÍNIMA DE CO₂ (0.3 GRAMOS), GENERARÍAN LO MISMO QUE CINCO MILLONES DE AUTOS.

FUENTE: WebSiteToolTester.

proceso de minería de una sola unidad de bitcoin es de 1,195 kilowatts por hora, lo cual equivale al consumo promedio de energía de un hogar en Estados Unidos por 41 días y genera 439 gramos de residuos electrónicos, el mismo peso que un par de iPhone.

Greenpeace ha criticado a empresas y organizaciones vinculadas con el bitcoin, pues señala que no está haciendo caso del fenómeno del cambio climático y se está quedando atrás en sus estándares para abordar la crisis climática. Mientras, otras tecnologías criptográficas están haciendo cambios para ser más eficientes en la minería.

En noviembre del año pasado, el estado de Nueva York firmó una ley que prohíbe la minería de criptomonedas a través de la prueba de trabajo durante los siguientes dos años, porque la energía necesaria proviene, mayoritariamente, de combustibles fósiles a menos que las empresas utilicen energía 100% renovable.

Una de las criptomonedas más populares, ethereum, ha dado pasos para cambiar los estándares y contaminar menos en el proceso de minado, intentando evolucionar de la prueba de trabajo a la prueba de participación (PoS), que "es más respetuoso con el medioambiente", dice Cartolin.

Alejandro Rodríguez, director de Blockchain de Dicio, una compañía mexicana de soluciones digitales basadas en *blockchain*, biometría e inteligencia artificial, explica que la prueba de participación es un mecanismo donde entran en juego los validadores de la red en sustitución de los mineros. Hasta ahora, su ejemplo de uso más relevante es ethereum.

Su funcionamiento se basa en que los validadores, gente que ya cuenta con una cantidad de tokens (en este caso, ethers), los apuestan de forma que entran a un sorteo aleatorio para crear un nuevo bloque o validarlo. Para ser validado se deben poseer, por lo menos 32 ETH. Si no se cuenta con esa cantidad, varias personas se pueden unir para alcanzarla. En términos medioambientales, el impacto positivo de esta propuesta es que ya no se necesita la potencia computacional para resolver problemas matemáticos además de que un minero ya no compete contra las máquinas de otro y, por lo tanto, el gasto energético es menor.

Los especialistas coinciden en que este cambio en el minado puede ser clave para que la industria cripto tenga un futuro sustentable, incluso destacan la posibilidad de comenzar a usar energías limpias en los procesos y evitar la extracción de recursos fósiles para dejar de dañar el planeta.

SISTEMA.BIO

CÓMO REDUCIR 1% DE LAS EMISIONES CONTAMINANTES DEL PLANETA

La compañía mexicana ofrece biodigestores que generan biogás y fertilizante a pequeños productores agrícolas en Latinoamérica, África y Asia. En 2023, duplicará el número de sistemas que ha instalado en 12 años.

POR: Puri Lucena

Esta es la historia de una empresa mexicana que tiene como meta reducir el 1% de las emisiones de efecto invernadero de todo el planeta para 2030. ¿Ambicioso? Seguro. Pero sus fundadores, Alex Eaton y Camilo Pagés, están convencidos de que es viable y no un plan para atraer titulares.

La empresa sabe lo que es superar retos. Sistema.bio ofrece a pequeños productores agrícolas un biodigestor prefabricado con tecnología propia que genera biogás y fertilizante orgánico a partir de las heces de los animales. Inició operaciones en 2010, un año complejo, si se tiene en cuenta la caída de la economía derivada de la crisis iniciada en 2008, que el país aún arrastraba los efectos de la pandemia de gripe A, la situación de violencia en algunos estados a causa de la guerra contra el narco del sexenio de Felipe Calderón y un periodo de sequía.

Hoy, 12 años después, se ha convertido en uno de los referentes internacionales en

sistemas de biodigestores, con 50,000 instalados en granjas de México, Colombia, Kenia e India. Solo este año instalarán 70,000 más, duplicando el portafolio histórico de 12 años y llegarán a más mercados. No es un deseo, la mayor parte están vendidos, señala Pagés, su director de Operaciones, y solo es cuestión de ejecutar.

Para afrontar este crecimiento, la empresa inaugurará en febrero una nueva fábrica en India con capacidad para producir alrededor de 70,000 biodigestores anuales y la posibilidad de triplicar el número con nuevos procesos de automatización en un plazo de 12 meses, de ser necesario. La planta sustituirá a la que abrió hace dos años, en plena pandemia, en la ciudad india de Pune, donde está su oficina en el país, uno de sus principales mercados y que surte al sureste asiático y a Kenia y el África subsahariana y que ya necesitaba ampliar su capacidad. Junto a esta, la compañía mantiene la fábrica inicial en Toluca, desde donde sigue exportando a toda Latinoamérica.

Para llegar a estos números, el equipo de la empresa ha hecho un fuerte trabajo de boca en boca. El sistema de pequeños productores agrícolas es hiperlocal y hay que trabajar comunidad a comunidad. "No importa cuántas veces lo has hecho en Yucatán, no es lo mismo en Michoacán. Nos dimos cuenta de que necesitas mucho capital social, demostrar un producto, echarlo a andar y pasan años para que los vecinos empiecen a darse cuenta de que los resultados son claros", explica Eaton, el CEO de la empresa. "Los productores tienen mucho riesgo en su vida y el riesgo tecnológico es muy difícil para ellos".

Además, cuando empezaron, hace ya más de una década, no había madurez en el sector del biogás y pocos granjeros lo conocían. Tocó construir un mercado. “Pero cuando fuimos a India, que es una cultura que ha tenido biodigestores rústicos durante 50 años, ya no es explicar qué es un biodigestor, sino ir con el mejor, con servicio, financiamiento y una marca. Esto fue un cambio total del concepto”, agrega Eaton.

Sistema.bio inició su expansión internacional en 2015, con un piloto en Nicaragua. Un país pequeño, con el mismo idioma y que parecía un paso sencillo. No lo fue, pero la empresa aprendió. Después abrió Colombia, Kenia e India. “Fue un proceso de expansión dirigido por el apetito de los inversionistas. Hay mucho más dinero que va a África e India con fines sociales y de impacto y los problemas que queremos resolver están muy presentes en estas geografías”, señala el CEO.

Al dar el salto de la frontera, la empresa también comprendió que, si bien mantiene su equipo de ventas, necesitaba llegar a más productores a través de alianzas con empresas como Nestlé y otras productoras de leche, promotores, y cada vez trabaja más con la cadena de valor dentro del sistema agrícola, como microfinancieras y cooperativas. Este sistema B2B supone 85% de las operaciones de la empresa. Y las ventas internacionales representan el 90% del total. Pagés señala que ahora es un buen momento para volver a mirar a México y América Latina, que aún significa una enorme oportunidad. “Aquí estamos tocando una microfracción del mercado”, dice.

Volviendo a sus metas, Eaton y Pagés hacen cuentas. Reducir el 1% de las emisiones globales significa el 5% del total de la agricultura. Actualmente, están reduciendo 70,000 toneladas de CO₂ al año y al cierre de 2023 habrán duplicado ese número. Y no solo se trata de la reducción que generan sus productos, Sistema.bio está en el mercado de bonos de carbono, al que entró en 2018, y que ahora vive un fuerte crecimiento ante la necesidad de

90%

**DE LAS VENTAS
QUE REGISTRA
LA EMPRESA
PROVIENEN DE
SU OPERACIÓN
INTERNACIONAL.**

empresas y gobiernos de cumplir con sus compromisos climáticos. Además, la venta de bonos también permite bajar el precio a los ganaderos.

“Lo vemos ambicioso. Un día estoy totalmente enamorado [de la meta] y al otro, me da miedo, pero la verdad es que hoy necesitamos empresas como la nuestra siendo ambiciosas, (...) y el sector agrícola y energético es tan impactante que sí tenemos esta oportunidad”, dice Eaton. “Se trata de reducir emisiones, pero también de un proceso de absorción de las que ya existen, con los sistemas agroforestales de los pequeños agricultores; y la otra razón es que este hipercrecimiento es viable porque no es un solo lugar. De los tres centros de excelencia, México, Kenia e India, solo India ya supone una oportunidad gigante”.



FOTO: RAFAEL MONTIEL

AMBICIÓN. Alex Eaton y Camilo Pagés pretenden alcanzar la reducción de 140,000 toneladas de emisiones de CO₂ a la atmósfera solo en 2023.

Legacy



**DAVID
REAKCION**

**BASHIRI
JOHNSON**

**LAVELLE
SMITH JR**

**DARRYL
PHINNESSEE**

**DANIEL
REAKCION**

**DON
BOYETTE**

**JENNIFER
BATTEN**

compra tus
boletos en:



**SUPER
BOLETOS**

El Retorno de Heros

Soriana

MOVESPORT

Financiera del Ahorro

www.superboletos.com

**(((zignia)))
LIVE**

MÁS QUE UN HOMENAJE AL REY DEL POP

by REAKCIÓN

Más que un homenaje a la trayectoria de Michael Jackson, *Legacy* es un espectáculo único de canto, baile, coreografías, break dance y beat-bóx nunca antes visto.

Reimaginando grandes éxitos de los tours más importantes junto a los increíbles músicos y coreógrafos que lo acompañaron por más de 20 años, como el coreógrafo y bailarín *LaVelle Smith Jr.*, La legendaria guitarrista *Jennifer Batten*, el bajista *Don Boyette*, el cantante y corista *Darryl Phinnessee* y *Reakcion Brothers* en la parte vocal y coreográfica, con más de 30 bailarines, acróbatas y músicos en escena, *Legacy* es una celebración de la vida y la energía de Michael en concierto.

Presentando igualmente, el tema original homónimo de este concepto disruptivo y sin igual, "*Legacy*".

En *Legacy* no hay imitadores o caracterizaciones. Son voces en vivo en el tono original de MJ, vestuarios increíbles, impresionantes coreografías, visualmente impactante, y con el equipo de trabajo original de Michael.

¡Ven a vivir este concierto de grandes emociones, no te vas a arrepentir!

20 ENERO

2023/21:00 HRS



ARENA MONTERREY

nunca será lo mismo verlo que vivirlo

21 ENERO

2023/21:00 HRS

**ARENA
CDMX**

CIUDAD DE MÉXICO
nunca será lo mismo verlo que vivirlo

REESTRUCTURAR EL NEGOCIO PARA SOBREVIVIR

La empresa española ha terminado de migrar su tráfico a la red de AT&T para operar bajo el modelo de compartición de infraestructura. Su nueva apuesta por el 5G pretende romper una tendencia negativa de su base de suscriptores de prepago.

POR: Ana Luisa Gutiérrez



Camilo Aya aún recuerda el vértigo y la ilusión que experimentó hace tres años, al enterarse de que sería el nuevo timonel de Telefonía Movistar México. La empresa en ese momento atravesaba una crisis marcada por la baja rentabilidad, la carga financiera por el pago de las bandas de espectro y la concentración de mercado. Una fotografía que demandaba nuevos rumbos.

La multinacional española quería mantener su presencia en el país. Así que decidió apostar con una de sus cartas más fuertes: Aya, un experto en revertir tendencias negativas de matrices de Telefonía.

Colombia es un ejemplo. En 2012, este ingeniero industrial fue el responsable de cambiar la cara de la filial andina en el segmento móvil, en donde también se enfrentó a América Móvil. Los cambios operativos fueron palpables en el primer año: el flujo operativo retornó a números

APUESTA. Camilo Aya, presidente y CEO de Telefonía Movistar México, lideró un proceso poco común que le llevó a un acuerdo con AT&T.

positivos, al pasar de reportar una caída de 4% a un incremento de 2.7%, y en los últimos dos años en los que estuvo al frente de esta división –2018 y 2019– la dejó en buen puerto con un aumento de 27.6% anual y 11.6% en el segundo trimestre. Pero el caso de México requería un cambio radical y rápido.

Con tan solo tres meses de estar al frente de la compañía en el país, Aya, quien llegó en agosto de 2019, anunció el nuevo capítulo para la empresa: Telefonía Movistar iba a operar bajo el modelo de participación de infraestructura con AT&T, un movimiento que implicó devolver al Estado todo el espectro que tenía en su red y por el que las arcas del gobierno han perdido 1,100 millones de pesos.

“México no venía creciendo a los ritmos que se proyectaban y ya se habían ensayado muchos caminos sin éxito y eso fue lo que me ilusionó mucho de venir al país, porque me daba la oportunidad de transformar a la empresa para llevarla a buen punto”, explica el directivo.

DEJAR ACTIVOS PARA CRECER

A la firma le gusta la innovación. Es parte de su ADN, asegura el CEO. Pero el anuncio de utilizar la red de otro operador sacudió a todo el mercado de las telecomunicaciones, en donde realizar esta jugada era casi impensable. Esto generó especulaciones, desde señalar que era el principio del fin para la española en el país o que, incluso, este movimiento la convertía en un operador móvil virtual (OMV).

Para la empresa no era así. Con el nuevo modelo, vislumbraba un ahorro de 230 millones de euros al tercer año del uso de la infraestructura de AT&T, así como una reducción en la deuda neta de aproximadamente 500 millones de euros y la posibilidad de innovar en servicios y competir de lleno en el mercado móvil. “La operación acá es más difícil, a diferencia de lo que viví

15%

DE LAS VENTAS DESTINABA MOVISTAR AL COSTO DEL ESPECTRO.

en Colombia. En México cuesta tanto ser rentables a los segundos, terceros y cuartos operadores, que te pone a pensar qué sentido tiene operar una red propia si no te está permitiendo generar una economía de escala. Y en el negocio [de las telecomunicaciones] se depende mucho de este tipo de economía. Creo que hemos sido muy apegados a nuestras redes, a nuestros fierros”, expresa.

Analistas consultados coinciden en que la apuesta de Telefónica Movistar, más que catalogarla como acierto u error, era necesaria porque se encontraba en un punto en el que la carga financiera por el espectro no le permitía generar nuevas posibilidades de negocio.

“La empresa se encontraba en una etapa de madurez-declive en donde el entorno no le ayuda mucho, porque tiene a un preponderante que complica su crecimiento y nuevas formas de negocio, sumado a que las inversiones que realizó durante años por el espectro le exigían un retorno de esa inyección. Cuando te encuentras en ese punto, tienes dos opciones: retirarte del mercado o eficientar tu operación”, explica Erick de la Cruz, gerente de Análisis de la consultora Select.

Las compañías de telecomunicaciones, como Telcel y AT&T, desembolsan entre 22 y 30% de sus ingresos anuales para costear la bandas de espectro, la espina dorsal de las empresas para sus servicios de conectividad. Telefónica Movistar, en su momento, aseguró que destinaba a este rubro cerca de 15% de sus ventas.

Para Salomón Padilla, vicepresidente de la Asociación de Telecomunicaciones Independientes (ATIM), el movimiento fue “inteligente” y acorde con la tendencia mundial en la industria de las telecomunicaciones,

TECNOLOGÍA. La empresa española lanzó su servicio de 5G con opción en pospago y prepago, para ser más accesible.



FOTO: CORTESÍA

que es compartir la infraestructura, especialmente, ahora que se está desarrollando el 5G, que exige mayores inversiones. Algunos países que llevan a cabo este tipo de modelo, comenta, son España, Chile, Estados Unidos, Dinamarca, Portugal, entre otros. “Desafortunadamente, en México este tipo de modelos no se impulsan mucho porque algunas empresas no quieren compartir su infraestructura y evitan tocar el tema”, apunta el especialista.

LLEGA LA TENDENCIA POSITIVA

Es la primera vez que Telefónica Movistar prueba el modelo de participación de infraestructura en una de sus filiales. La única experiencia previa es la de sus competidores internacionales. Aya relata que lo más difícil del nuevo modelo de negocio no fue deshacerse del espectro, y sí encontrar a un aliado. Lograr un acuerdo bajo las condiciones que buscaba la empresa –mantener el control de su tráfico y tener la flexibilidad de generar más red– era complicado, pero lo encontró con AT&T, con la que tiene un convenio de ocho años.

La otra preocupación que se convirtió en una obsesión para el directivo, que tiene 19 años en el corporativo, fue la migración de su tráfico, debido a que una de las apuestas de la compañía es mejorar el servicio de los usuarios para evitar pérdidas en su base de suscriptores y, al mismo tiempo, que les otorgue una imagen positiva en el mercado para atraer a más clientes mediante la portabilidad numérica. “Me la pasaba pensando en el tema de la percepción de los usuarios, que no percibieran afectaciones en el servicio, de lo contrario, hubiera sido un fracaso este proyecto porque ahora, a la menor afectación, puedes perder a un usuario”, dice.

Y aunque la migración del tráfico de Telefónica a la red de AT&T no tuvo inconvenientes, su base de suscriptores empezó a disminuir. En el tercer trimestre de 2019, cuando inicia la nueva etapa de la empresa, contaba con el 21.8% de la participación del mercado móvil, pero al tercer cuarto de este año ostenta el 18.5%.

Erick de la Cruz considera que parte de la disminución de clientes está asociada a la incertidumbre que generó el anuncio de la compañía con su nueva forma de operar. “Los usuarios sí se llegaron a preguntar qué va a pasar ahora con la empresa, ‘me quedará o mejor me cambio’, pero esta incertidumbre no es exclusiva de las telecomunicaciones, la venta de Banamex es un ejemplo reciente en este tipo de

Merida  Open
AKRON



MARIE
BOUZKOVA

SARA
SORRIBES

MÉRIDA ES TENIS

FEB 18-26 2023
YUCATAN COUNTRY CLUB
NUEVO COMPLEJO TENÍSTICO

BOLETOS A LA VENTA EN: MERIDAOPEN.COM



AKRON

Mexique
EVENTOS

mèrida
unida por más


YUCATAN COUNTRY



Comex

octagon

Bepensa
Fitness

Wilson

marfi

 Grupo Fórmula

tendencias, porque los consumidores entran en pánico cuando se trata de cambios en las empresas”, opina.

Para Jesús Romo, analista de la consultora de telecomunicaciones GlobalData, otra explicación de la disminución de la base de usuarios estaría relacionada con la nueva apuesta de la compañía: enfocarse en el segmento de postpago.

“La empresa está perdiendo en prepago, pero, de alguna manera, lo está compensando con los clientes de rentas que al final le impulsan sus ingresos netos”, apunta Romo.

Actualmente, la española es el operador que más crece en el segmento de planes de rentas mensuales, hilando seis trimestres con una tendencia al alza, gracias a su apuesta de planes de datos ilimitados y flexibles.

Aya asegura que, a tres años de los cambios estructurales de la empresa, la filial mexicana cuenta con la operación más sólida de toda Hispanoamérica, que incluye Chile, Perú, Argentina, Colombia, Venezuela, Ecuador y Uruguay.

“Con esta nueva estructura operativa, nos estamos convirtiendo en el operador que más crece en el mercado mexicano. Además, nuestro negocio de postpago se está volviendo más relevante del que se tenía en su momento”, detalla Aya.

Parte de esta tendencia ya empieza a reflejarse en sus ventas. En el tercer cuarto de 2019, la empresa registró un incremento de sus ingresos de 0.6% y, a tres años de su reestructura, ya reporta un alza de 5.2%.

LA NUEVA APUESTA: 5G

Telefónica Movistar bajó por completo en junio el *switch* de toda su red. Sus resultados operativos ya perfilan una trayectoria positiva. Y la empresa empieza a “sentirse cómoda con el modelo de compartición de infraestructura”. Llegado a este punto, la compañía se preguntaba cuál era el siguiente paso. El 5G.

La empresa se ha convertido en el tercer operador en ofrecer esta tecnología en México, con la red de AT&T, a través de planes de postpago y prepago. Este último esquema concentra 83% del mercado móvil, pero que había quedado fuera del negocio del 5G.

Camilo Aya tomó la decisión de entrar a la nueva tecnología con ambos modelos, al considerar que, actualmente, esta red se comercializa de manera “discriminatoria”, generando la percepción de que es una red para unos cuantos. “Queremos que la decisión de tener 5G en Movistar dependa

únicamente de un dispositivo móvil, en donde todos tengan la oportunidad de acceder a la nueva tecnología y así impactar al mercado porque ese es el reto”, asegura el directivo.

Para 2023, se estima que el 48% de los usuarios migre a servicios 5G mientras que el 24% contará con un dispositivo para esta tecnología, lo que se traduciría en 16 millones de consumidores de la nueva red, señala el estudio ‘Ericsson Mobility Report’.

Jorge Fernando Negrete, presidente de la consultora Digital Policy Law, considera un acierto el lanzamiento del 5G en la modalidad de prepago porque, por una parte, otorga la posibilidad a la mayoría de los consumidores de entrar a la nueva red y, por otra, la empresa puede generar mayores ingresos a su operación, pues el

87.7% de su base de usuarios pertenece a este rubro, según datos The CIU.

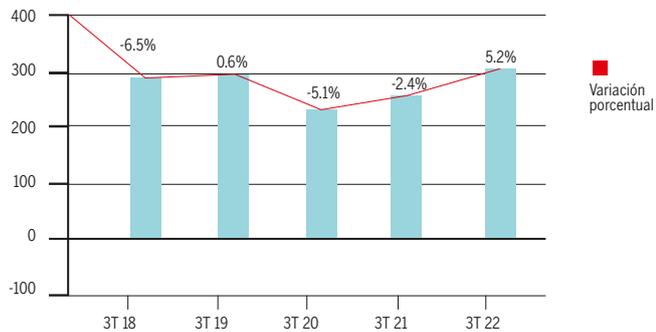
“El reto que tenemos en México es la enorme cantidad de usuarios desconectados. Se calcula que hay entre 20 o 25 millones que aún no tienen una línea telefónica y a Movistar le toca una buena parte de estos usuarios, porque son de menores ingresos y la compañía ha apostado por este tipo de consumidores, por lo que directamente le estaría compitiendo a los OMV, que en su mayoría son de prepago, como los de Bait de Walmart”, detalla el especialista en telecomunicaciones.

La filial mexicana de Telefónica no solo buscará competir en 5G con la modalidad de prepago, también atrayendo a más operadores móviles virtuales a su red, que actualmente alberga a ocho.

Recuperación de los ingresos

La pandemia cortó la recuperación que, a finales de 2019, registró la empresa, que volvió a crecer en el tercer trimestre de 2022.

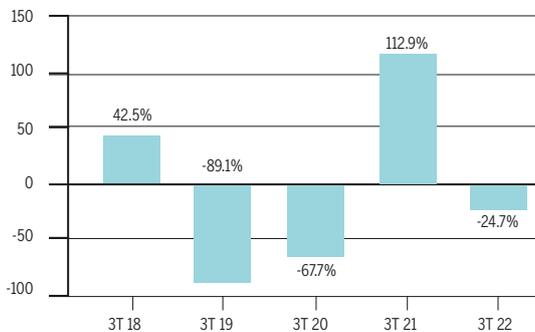
Cifras en millones de euros.



Desempeño operativo

La compañía mantiene una caída en su rentabilidad por la migración de su tráfico a la red de AT&T. Sin embargo, prevé que rumbo a 2024 este rubro experimente una tendencia positiva.

OIBDA



FUENTE: Reportes financieros de Telefónica Movistar.

“Nosotros fuimos la primera red en ser muy abierta a los OMV y seguimos hablando con nuevos interesados en la red. De manera que sigue siendo un negocio importante y estamos abiertos a que los interesados utilicen y tengan los servicios 5G”, comenta Aya.

LOS RETOS DEL FUTURO

Para los analistas, los nuevos retos que enfrenta Telefónica Movistar son mantener saludables sus finanzas y rentabilizar la quinta generación en redes. Aya es consciente de esta situación, especialmente, en el momento de transformación en el que se encuentran las telecomunicaciones: el 5G apunta a una explosión de nuevos casos de uso para el metaverso, la realidad aumentada, el internet de las cosas, la ciberseguridad o la inteligencia artificial. La innovación, dice el directivo, será la única salvación para las empresas de esta industria, de lo contrario, corren el riesgo de “ser solo unos tubos de conectividad”.

“**EL GRUPO ESTÁ EMPEZANDO A ENCONTRAR UN MODELO EN DONDE SE SIENTE CÓMODO, QUE TE PERMITE ESCALAR A LARGO PLAZO DE UNA FORMA MÁS NATURAL, COMO ES EL 5G, PORQUE TENEMOS LA TRANQUILIDAD DE ESTAR MONTADOS SOBRE UNA PLATAFORMA ESTABLE.**

Camilo Aya,
presidente y CEO de Telefónica
Movistar México.

Telefónica Movistar apostará por el *gaming*. Una buena apuesta si se tiene en cuenta que México está posicionado como uno de los 10 mercados más importantes a nivel global, con 65.9 millones de jugadores de seis años o más y con ingresos registrados por 16,928 millones de pesos en la primera mitad de 2022, según datos de The CIU.

La compañía ya empezó a dar los primeros pasos para posicionarse en esta industria. En octubre, decidió patrocinar el *gaming center* Arena, The Place to Play, de Cinemex, al equipo de eSports R7 y, además, lanzar Movistar Star Cups, una competencia del operador producida por la Liga de Videojuegos Profesional, que se desarrolla de manera virtual en la modalidad Ráfaga Modo Solitario para el juego *Free Fire* y a la cual pueden acceder todos sus usuarios.

“Cada vez más se verá a Movistar asociado con temas de *gaming* porque es una industria que ha crecido mucho y como operadores, hay que seguir escalando”, advierte Aya.

Schleuniger

To Be Reliable

Strip Series B300



schleuniger.com

Máquina desferradora potente, rápida e intuitiva

La máquina desferradora portátil B300 le brinda posibilidades completamente nuevas para el desforre de cables rápido y al mismo tiempo fiable en un rango de secciones de conductor de 0.03 a 8 mm². La precisión de repetición, la precisión mecánica y los pasos de trabajo cortos facilitan una alta productividad en las aplicaciones de desforre convencionales. El diseño ergonómico de la máquina ofrecen una comodidad de uso que no tienen comparación.

- Pantalla táctil a color de 5" clara y de alta resolución
- Operación rápida e intuitiva
- Iluminación LED para una visión clara de toda el área de trabajo
- Mecanismo de activación de gran sensibilidad, ideal para cables pequeños y flexibles
- Gran seguridad de proceso gracias a la supervisión permanente de ejes

Wire Solutions for a Connected World

To Be Precise.

EL NEGOCIO QUE HACE

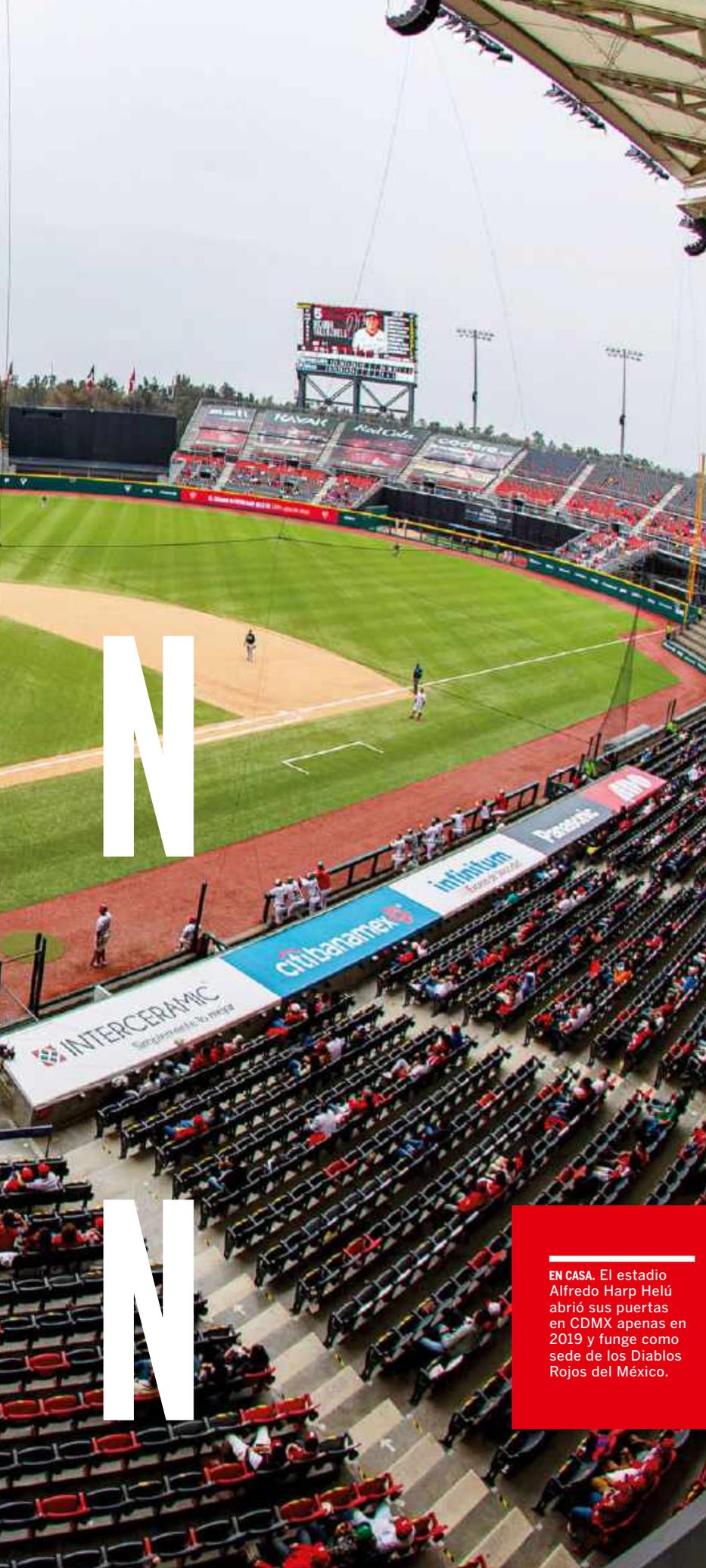
J O

El beisbol reclama su corona como 'el rey de los deportes' después de que le abrieran espacios televisivos, lo que ha permitido desarrollar una industria más allá de los estadios.

R

POR: *Mara Echeverría*

Ó



E

El estadio Alfredo Harp Helú, que abrió sus puertas en marzo de 2019 con capacidad para 20,000 espectadores, se convierte en una gran fiesta cada vez que la Nación Escarlata, la afición de los Diablos Rojos del México, llega al lugar. Desde niños hasta personas de la tercera edad, la mayoría vestidas de rojo con la gorra o el jersey del equipo de la Ciudad de México, ocupan las butacas, donde no hay división entre el equipo local y el visitante, como en el fútbol.

La música suena desde el primer *play ball*, mientras que Rocco, la mascota del equipo, se acerca a la afición para hacerla bailar. Tampoco falta el que organiza las clásicas 'olas' ni quien canta las porras que son acompañadas por los altavoces del estadio y el sonido de las matracas y las trompetas dispersas entre el público.

“Aquí todos somos amigos, aunque no nos conozcamos. Venimos a apoyar a nuestro equipo y, además, nos divertimos. Nadie se agrade, te ríes con el de junto y no estás pensando en otra cosa más que echar las porras y bailar con el DJ del estadio, que ya quisiera yo para una fiesta”, dice Iván Hernández, fanático de los Diablos Rojos.

El aficionado, quien acompañaba a su abuelo al estadio del Seguro Social, que cerró en el año 2000, ha visto cómo cada vez se suman más personas a la afición, incluso, considera que, antes de la pandemia, el deporte no había tenido tanto impacto. “Antes, era un deporte para viejitos y ahora traigo a mis amigos curiosos, muchos nunca habían venido al beis”, comenta.

Este boom no es una casualidad. Horacio de la Vega, presidente ejecutivo de la Liga Mexicana de Beisbol (LMB) desde 2019, es un impulsor de los deportes. Tras asumir el cargo, se propuso el despegue de la industria, hasta anotar un jonrón.

De la Vega conoce bien el sector. Representó a México en los Juegos Olímpicos de Atlanta 1996 y Sidney 2000 en la competencia de pentatlón moderno. Luego tomó la dirección comercial de los Juegos Panamericanos de Guadalajara 2011. También fue director general del Deporte de la Ciudad de México durante la administración de Miguel Ángel Mancera.

EN CASA. El estadio Alfredo Harp Helú abrió sus puertas en CDMX apenas en 2019 y funge como sede de los Diablos Rojos del México.

Sin conocer nada de beisbol, el directivo tuvo una reunión con la asamblea de la LMB, conformada por los dueños de los equipos de la liga, y les dijo: “Si ustedes creen que el beisbol se ve, están equivocados”. Desde entonces, su encomienda es mejorar el alcance del deporte y, al mismo tiempo, hacerlo un negocio redituable para todos los involucrados.

El gran paso se dio en 2020. Con los estadios cerrados y el circuito de verano cancelado por la pandemia, De la Vega inició con los cambios operativos y comenzó por centralizar la producción de contenidos, con un enfoque en las transmisiones por televisión, para unificar los partidos y vender los derechos a las televisoras, a las que entregan un producto listo para transmitirse, reduciendo costos de posproducción.

A esto, se suman 17,000 piezas de video que se generan en cada partido para resaltar la mejor jugada y otros momentos destacados, que además de en las pantallas chicas, se comparten en plataformas digitales y las redes sociales de cada equipo.

“Santo que no es visto no es adorado, por eso homologamos el estándar de producción en todos los partidos para poder vender los derechos de televisión y ahora

tenemos acuerdos con 24 televisoras a nivel nacional y 11 en estatal”, explica, sin revelar el monto que se ha generado por cada uno de los pactos comerciales.

Desde entonces, es común ver la transmisión de los partidos de la liga de beisbol en canales de ESPN, TDN, Televisa, Tv Azteca, Canal 11, Claro y en plataformas como Star+ o Amazon Prime, cuando antes solo había acuerdos para los Diablos Rojos y los Sultanes de Monterrey.

No obstante, ahora el reto es recortar el tiempo de los partidos del circuito de verano para transformarlos en un producto que sea más sencillo de mantener en televisión. Para ello, se han comenzado por reducir las entradas de nueve a siete, y se evalúan algunas medidas como estandarizar el tiempo máximo que un *pitcher* tiene para lanzar una bola.

Ahora, la liga mexicana se ve en 20 países y en televisión tiene un alcance de 66 millones de espectadores acumulados durante el último año, lo que significa un crecimiento de 18% en su comparación anual, según los datos que compartió el directivo. Para De la Vega, esto provocó que los patrocinios vieran con nuevos ojos a los equipos de beisbol en el país.



NEGOCIO. Este deporte no solo abarca lo relacionado con los estadios, sino el impulso a toda una industria detrás.

Además de los derechos de televisión, se han abierto las puertas para hacer crecer la industria, desde las entradas a los estadios, los alimentos y bebidas que ahí se venden, a los ingresos que se generan en las tiendas de los recintos y que comercializan desde llaveros, jerseys o chamarras de los equipos.

Los resultados son tangibles. Los ingresos de la liga pasaron de entre 15 y 20 millones de pesos en 2019 a una facturación de 340 mdp en 2021, aun con el paso del covid-19 y la crisis económica, de la que aún se sienten secuelas. “La liga ya es autosuficiente, nunca lo había sido, y hasta 2021 ya no se requirió del subsidio de los equipos para sobrevivir”, revela De la Vega.

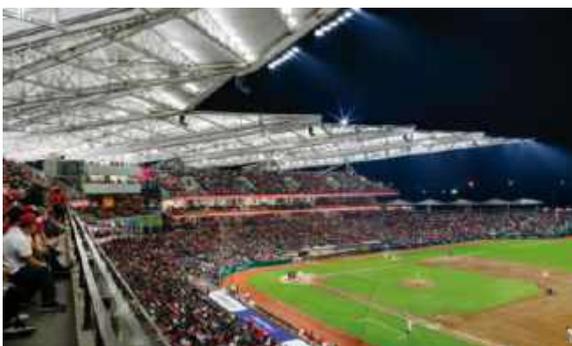
El directivo también ha encabezado las negociaciones con los patrocinadores y las alianzas para la venta de mercancía, lo que, para él, significa una mayor presencia y solidez de la liga. Entre estas alianzas, destaca la de New Era, que comercializa las gorras de todos los equipos. La marca vende entre 150,000 y 180,000 gorras por temporada, dice De La Vega. Los precios rondan los 800 pesos y los diferentes modelos se encuentran en los pisos de venta de sus tiendas y de otras especializadas.

LA EXPANSIÓN DE LA LIGA

El aumento del interés entre la población en este deporte, que pasó de 25.2% en 2018 a 31.2% en 2019, según los últimos datos disponibles de Statista, también se ha visto reflejado en el crecimiento de los



AUGE. El presidente Andrés Manuel López Obrador es fanático de este deporte e inauguró el estadio Alfredo Harp Helú.



RECURSOS. En la presente administración, se ha destinado presupuesto público para construir y remodelar estadios.

CIFRAS DEL PELOTEO

equipos que participan en el circuito de verano, que desde 2021 sumó a sus filas a tres más.

El Águila de Veracruz y los Mariachis de Guadalajara debutaron en 2021. Ambas franquicias fueron presentadas a finales de 2020 por el presidente Andrés Manuel López Obrador, quien se ha declarado un aficionado del deporte.

El Águila de Veracruz no es un equipo nuevo. Su historia se remonta a 1901, pero desapareció de la LMB por tres años, antes de su reaparición. El equipo regresó al Parque Deportivo Universitario Beto Ávila, ubicado en Boca del Río, que fue reacondicionado para su reinauguración para la temporada 2021.

A la par, los Mariachis de Guadalajara debutaron como una nueva franquicia. El equipo comparte el inmueble con los Charros de Jalisco, que juegan en la Liga del Pacífico. El estadio Panamericano también fue remodelado, con una parte de recursos gubernamentales.

Rafael Tejeda, presidente del equipo, comenta que, tras ser la segunda franquicia más taquillera de la temporada de su debut, la intención es llenar el Panamericano, después de este apretón de tuercas para echar a andar la franquicia, con inversión privada.

Si bien el nombre del equipo que viste de negro y gris es parte de la tradición jalisciense, fue elegido a través de un estudio de mercado. Su reto es atraer a la afición más joven y se nota en la comunicación que mantiene con ella a través de las redes sociales.

“Al ser un equipo nuevo, estamos construyendo aficionados, estamos construyendo gente que se enamora de nuestra marca, de nuestros colores, del jersey, de venir al estadio y por eso estamos buscando otorgar una mejor experiencia a los aficionados”, declara.

Los Mariachis cerraron una alianza con Tucané, marca local que se encarga de patrocinar la ropa casual de los jugadores del equipo. La compañía tiene experiencia en los deportes, ya que patrocina a competidores mexicanos de polo y tenis. Como parte de los acuerdos, Tucané instaló una tienda en el estadio, en la que comparte anaqueles con New Era y las marcas que se encargan del resto de la mercancía del equipo.

José Antonio Amutio, el creador de la marca, refiere que el deporte es un escaparate importante para posicionar la marca. Con esto, se encargará del desarrollo de colecciones de playeras, polos, gorras y gorros.

19

**EQUIPOS
CONFORMAN LA
LIGA MEXICANA
DE BEISBOL.**

3

**FRANQUICIAS SE
HAN SUMADO A
LA LIGA EN LOS
ÚLTIMOS DOS AÑOS.**

24

**TELEVISORAS A
NIVEL NACIONAL
TRANSMITEN LA LIGA
DE VERANO.**

“Se tiene un presupuesto para patrocinios y el ejercicio va más allá de tener presencia de marca, se debe tener una visión a largo plazo para sumar la parte comercial y que esto sea un negocio que, por un lado, permita el desarrollo del deporte, pero que también genere recursos y ecosistemas de negocio”, refiere.

Amutio proyecta que la tienda en la casa de los Mariachis se convierta en un canal para sacar mercancía rezagada, como ocurre con las unidades que tiene en otros recintos, como el estadio de los Astros de Jalisco, el equipo local de basquetbol.

A la lista de nuevos equipos se sumaron los Conspiradores de Querétaro, cuya creación se anunció en noviembre. El equipo, el primero de beisbol del estado,



OBJETIVOS. Desde que asumió el cargo como presidente de la LMB, Horacio de la Vega se propuso el despegue de la industria.

debutará en 2024 y tendrá su sede en el municipio de El Marqués. La primera piedra de este estadio se pondrá durante los primeros meses de este año.

Además de los Conspiradores, el director de la liga mexicana adelantó que están en conversaciones para tener estadios en Chihuahua, que tiene su liga estatal con una gran afición para Los Dorados.

Entre las construcciones de las plazas, la adecuación de estadios con renovación de determinada infraestructura, como la iluminación y el despliegue de fibra óptica para la producción de televisión, el desarrollo de una aplicación móvil y los gastos de cada equipo, las inversiones de la liga rondan los 1,000 millones de pesos, según los cálculos del directivo.

CARRERA A OTROS SECTORES

El beisbol no ha sido ajeno a otras industrias. Tal es el caso de B-Bat, una cadena de restaurantes que nació en junio de 2021 y que logró desarrollar un modelo de franquicias, que ya cuenta con cinco sucursales en el centro del país, y que tiene un crecimiento en número de visitantes de 300%.

Aleksei Báez, director general de B-Bat México, cuenta que el concepto inicial, que ha tenido varios ajustes, nació con el fin de ofrecer un espacio para que los aficionados desarrollaran sus habilidades con la renta de cajas de bateo, a la par del ‘renacimiento’ del deporte. Con un público no tan profesionalizado, el ajuste en el primer restaurante, ubicado en la colonia Portales, se orientó hacia un concepto más familiar y recreativo.



INGRESOS. Músicos, como Tammy, de Abominables, y Bonnz, de HelloSeaHorse, buscaron una alternativa ante el parón de los conciertos.

Tres meses más tarde, una vez que se estableció este concepto final, la marca abrió una sucursal dentro del estadio Fray Nano, en la alcaldía Venustiano Carranza en Ciudad de México, recinto que también albergó a los Diablos Rojos y donde se realizan varias de las ligas locales, como la Oceanía. Y el 12 de noviembre inauguró otra unidad en la Zona Rosa.

En diciembre, abrió la sucursal de Lomas Verdes, en el Estado de México, y durante este mes se cortará el listón de la tienda en Los Cabos, la primera bajo el modelo de franquicia que se instala fuera de la zona centro del país. La inversión para cada local es de alrededor de 3 millones de pesos, de acuerdo con el número de jaulas que se instalan en el lugar.

Para Báez, lo más retador, incluso más que el modelo de franquicia, es el desarrollo y la adecuación de las máquinas de bateo, que considera el corazón del concepto, más allá del menú, que está formado por hamburguesas, *boneless* y *snacks*.

“En realidad, todo ha sido un reto y nos ha costado un año de aprendizajes. Ahora, contamos con un equipo de ingeniería industrial que nos ha ayudado a optimizar las máquinas para adecuarlas a todas las edades y niveles básicos hasta profesional para lanzar rectas, curvas y efectos que no se juegan, y esto no lo pensábamos cuando se planeó el concepto”, explica.

Con el desarrollo del modelo de franquicias listo, bajo el esquema llave en mano, que requiere una inversión que puede partir desde el millón y medio, hasta los 3 millones de pesos, el creador de B-Bat proyecta impulsar el crecimiento hacia Querétaro, Mérida, Oaxaca y Sinaloa, con por lo menos tres sucursales por año.

“Estamos trabajando en otros temas, como el desarrollo de menús en braille y el beisbol para ciegos, haciendo que las pelotas tengan un pitido porque queremos preservar el dicho de que el beisbol es para todos”, refiere.

La música es otra arista que este deporte ha trastocado. Durante los meses más duros de la pandemia, en 2020, un grupo de músicos y promotores que compartían

1,000 MILLONES

DE PESOS SE HAN INVERTIDO PARA POSICIONAR EL DEPORTE.

75,000 PESOS

ES EL COSTO APROXIMADO DE UNA JAULA DE BATEO.

ideas para generar ingresos en un chat de WhatsApp, decidieron adaptar su pasatiempo a un modelo para generar recursos, ante la pausa en los eventos.

Con la opción para ofrecer un espectáculo al aire libre, desde la agencia Oveja Negra crearon el concepto de Béisbol Rocks, que se trató de un torneo entre cuatro equipos y que duró cuatro días, en el que compitieron músicos de bandas como Panteón Rococó y Kinky, quienes también alternaron en pequeños escenarios.

“Fue un experimento que nos arrojó buenos resultados, fue una buena experiencia y generó un sentimiento de unión dentro del movimiento del rock nacional en medio de lo duro que fue en la pandemia”, dice Othon Zapata, director de la agencia.

En un inicio, no todos los músicos eran astros del peloteo, pero ya hacia una segunda edición, se reúnen para entrenar y también desarrollaron un gusto por el deporte, que derivó en una segunda edición de esta pequeña liga, que ya tuvo juegos en algunas plazas, como Tijuana. Este año, con la reapertura de los centros de entrenamiento, el reto para el desarrollo del campeonato, en el que también ya hay un equipo de luchadores del Consejo Mundial de Lucha Libre, es que las agencias de los músicos puedan coincidir.

Por lo pronto, en el centro de la LMB, de cara al centenario en 2025, la meta para De la Vega está en elevar el valor de cada una de las franquicias y generar nuevos productos fuera de la temporada nacional, como la reciente Liga Invernal y la apertura de la Liga Mexicana de Softbol, planeada para este año.

“El cúmulo de estas decisiones de manera colectiva nos ha permitido tener resultados positivos. Hemos puesto el foco en ser un espectáculo, pero también en que los aficionados vivan una experiencia diferente a lo que significa presenciar un evento en el que se sigue una pelota”, concluye el director de la Liga Mexicana de Beisbol.



AMPLITUD. La afición acude a los partidos, consume productos, como gorras y chamarras, y asiste a restaurantes, detonando la industria.

ENERO
2023

BUSCA TU MEJOR
AEROMEXICO
vacations

aire



WINTER WONDERLAND

COLORADO NOS RECIBE CON UN
SINFÍN DE OPCIONES PARA PRACTICAR
DEPORTES INVERNALES

EVERGREEN

Cada pieza de Someone
Somewhere cuenta una historia
de auténtica sostenibilidad.

NUEVOS HORIZONTES

Lo que hay que descubrir
en Los Ángeles,
Buenos Aires y más.

PROPÓSITO: ENCONTRAR MI LUGAR FAVORITO CON MÁS PUNTOS PREMIER

Por las **compras** que realices **en el extranjero**.

Además, **obtén 32,000 Puntos Premier** por adquisición.

Cuando estás con Amex,
cumples cada propósito viajando.



The Platinum Card American Express® Aeroméxico

ADQUIERE TU TARJETA



Consulta requisitos, comisiones, Términos y Condiciones de La Tarjeta y sus beneficios en <https://go.amex/PlatinumAM>

POSTAL

SOCIAL MEDIA Síguenos en Facebook e Instagram y encuentra material adicional sobre los artículos de *Aire*. También etiquétanos en tus fotos para que te acompañemos en tus viajes. ■ Like us on Facebook and Instagram and find additional material on our print pieces on *Aire*. Also, tag us in your photos so that we can travel with you.



COSTA ESMERALDA, NICARAGUA

RANCHO SANTANA

THE PERFECT MOMENT

Encontrar el momento y la luz perfecta es difícil, pero no imposible. Lo descubrí en playa Duna en Rancho Santana. Situado entre el océano Pacífico y el lago de Nicaragua, es un resort de mil hectáreas y cinco playas, entre ellas una de arena rosada. Aquí puedes hacer *sandboarding*, senderismo, yoga y disfrutar de atardeceres que pintan el cielo de colores pastel.

@poliphoto__



Paulina Villaseñor
COORDINADORA
DE FOTO

THE GUIDE

Nuestra selección de productos que todo viajero debe llevar consigo o tener en casa para inspirar sus próximas travesías.



BEACH READY

Desde 2007, la marca británica Orlebar Brown ha reinventado la ropa de playa masculina.

DESPUÉS DE TENER TIENDAS EN 25 PAÍSES DISTINTOS, Orlebar Brown llega a México con una nueva boutique al interior de El Palacio de Hierro Polanco. Por supuesto, sus productos más emblemáticos forman parte de su oferta. Entre ellos destacan la colección '22, el traje de baño Bulldog, las polos a medida y sus clásicos shorts, reconocibles al instante gracias a sus característicos broches laterales y garantía de cinco años.



INFO CONSULTA SU SITIO WEB
ORLEBARBROWN.COM



WHAT'S NEXT?

Lo nuevo de la colección *ready-to-wear* de Prada para la temporada primavera-verano 2023, es justo lo que necesitas para elevar tu look en tu próximo viaje de negocios. Un bolso de alta calidad, con un diseño legendario y calzado que no pase desapercibido, son los mejores aliados para complementar tu elección de "uniforme". prada.com



AÑO DEL CONEJO DE AGUA

IWC Schaffhausen presenta el Portugieser Automático edición Chinese New Year. Destaca su llamativa esfera de color burdeos, más las manecillas y apliques chapeados en oro. Para conmemorar el año del conejo, al reverso del reloj puede verse un detalle en la maquinaria.

iwc.com

APERTURAS

Para quienes siempre estamos en búsqueda de novedades en restaurantes y hoteles, estos son los sitios que toca estrenar.



HOTEL PER LA

En Downtown Los Ángeles, esta nueva propiedad de la cadena Preferred Hotels tiene 241 habitaciones y suites, creadas por el arquitecto y diseñador francés Jacques Garcia. La nueva propiedad se encuentra en el famoso Giannini Building, que data de 1922 y es un icono de la ciudad. Complementan la oferta el restaurante italiano Per L'Orá, la cafetería Café Ora y el Bar Clara.

preferredhotels.com

CASA CAVIA

Ubicada en Palermo Chico, Buenos Aires, en un entorno que promueve la arquitectura, la gastronomía, el diseño, la literatura y el arte. En un mismo sitio conviven un restaurante, la editorial Ampersand, un bar y una florería. En su restaurante, dirigido por Julieta Caruso, se encuentra una cocina cien por ciento argentina con platos típicos de su historia.

casacavia.com



MONTAGE LOS CABOS

Navegar a todo lujo por el mar de Cortés, a bordo de un Yate Van Dutch, ya es posible. Montage recién adquirió esta embarcación para ofrecer a sus huéspedes recorridos privados para hasta 10 personas. El itinerario incluye la opción de hacer esnórquel, conocer el famoso Arco y disfrutar del servicio de un bar a bordo.

[@montageloscabos](https://www.instagram.com/montageloscabos)

AGENDA

Ideas para explorar un destino con experiencias que solo ocurren una vez al año.



DAVID HOCKNEY: BIGGER & CLOSER | LONDRES | HASTA EL 23 DE ABRIL

El pintor inglés presenta un recorrido de su carrera mediante el uso de medios audiovisuales y de sonido. lightroom.uk



HÔTEL DE GLACE | QUÉBEC | HASTA MARZO 2023

El único hotel en Norteamérica hecho de hielo y nieve. Es una maravilla arquitectónica. quebec-cite.com



LIV GOLF MAYAKOBA | RIVIERA MAYA | DEL 24 AL 26 DE FEBRERO

El campo de golf El Camaleón será la sede del primer torneo de la liga LIV en América Latina; boletos ya a la venta. mayakoba.com

CONCIERGE

Te contamos las experiencias para descubrir un destino, curadas por un grupo de expertos en hoteles de todo el mundo.



Hala Madrid

LOS PEDROCHES

Llega en helicóptero para visitar el encinar más grande del mundo y descubre la España que parece detenida en el tiempo.

Comienza visitando una granja de cría caballar tradicional para comparar un pura raza español con un pura raza árabe. Después, recorre la dehesa —un ecosistema único en el mundo— a bordo de un carruaje de caballos para visitar el secadero de jamón serrano y la almazara, donde tendrás la oportunidad de degustar el aceite de oliva Nevadillo negro local. Finaliza con una cata privada en el Pago de las Monjas, un molino histórico que data de 1754.



ATLÉTICO DE MADRID

Esta aventura inolvidable tiene una duración de cuatro horas. Comienza con un recorrido del histórico museo en compañía de un representante del club y tómate una foto con tu jugador favorito. Lo mejor de todo es la oportunidad de disfrutar un juego en una zona privada VIP y la posibilidad de tirar un penalti en el terreno de juego. El precio de esta experiencia depende de cuál sea el equipo rival.

MANDARIN ORIENTAL RITZ, MADRID

Madrid, España
mandarinoriental.com



EXPERIENCIA GOURMET A PUERTA CERRADA

Mantequerías Bravo es un establecimiento familiar que fue fundado en 1931 y se le conoce como la tienda gourmet más selecta de Madrid. Este destino gastronómico se encuentra bajo la dirección de Elena Bravo, la tercera generación de la familia fundadora. Tras su emblemática fachada histórica de madera, podrás degustar los productos más exclusivos de la gastronomía ibérica, como quesos, jamones y algunos de los mejores vinos españoles como Pingus, Vega Sicilia y L'Ermita. También otras creaciones de los mejores enólogos como la familia Eguren, Mariano García, Fernando Remírez de Ganuza, Peter Sisseck y Telmo Rodríguez.



Texto: Issa Plancarte / Foto: cortesía



NEON

EXPERIENCE

¡PINTAMOS A TODOS TUS INVITADOS CON PINTURA INVISIBLE!

FIN DE AÑO BAR MITZVAH XV AÑOS GRADUACIONES
BODAS ACTIVACIONES CUMPLEAÑOS INTEGRACIONES



www.ExperienciaNeon.com
Ventas@experienceneon.com

56 3833 9090

 @expneon

Viajar a un set

Las series de televisión más importantes del año pasado tuvieron locaciones que, por su belleza y fascinación, se convirtieron en un personaje más. Conoce estas interesantes alternativas turísticas.



HOUSE OF THE DRAGON

Países como Islandia, España y Croacia vieron un incremento en el turismo, pues los fans de la serie intentaban llegar a las locaciones de *Game of Thrones*. En el caso de la ciudad croata de Dubrovnik, medios publicaron que estaba a punto de colapsar debido a la cantidad de visitantes. Expertos estiman que ciudades como Monsanto, en Portugal, y Granada, en España, registrarán un incremento de turistas con intenciones de ver las locaciones de Dragonstone y Pentos, respectivamente.



THE RINGS OF POWER Esta serie ha fascinado tanto por la producción como por las locaciones que representan la naciente Tierra Media y en la que se desdobra el origen de Sauron. Por su geografía, llena de playas vírgenes, riscos, inmensas cascadas y planicies, al menos 38 lugares de las islas de Nueva Zelanda han funcionado como set para esta historia. El universo de Tolkien se había retratado en el país desde hace dos décadas con las trilogías de *El Señor de los Anillos* y posteriormente, *El Hobbit*.



THE WHITE LOTUS

Las calles de Taormina, en Italia, se ven adornadas por coloridos rostros humanos de cerámica; las piezas decoran interiores o son macetas en los balcones. La "*Testa di Moro*", como se le conoce a este arte, viene de una antigua leyenda. Su historia, las bellísimas calles italianas y el lujo de la ciudad inspiraron al escritor y director Mike White para crear su segunda temporada.



ANGELYNE

Los Ángeles tuvo a una diva enigmática en la década de los 80, de quien poco se sabe. En las principales avenidas aparecieron cientos de espectaculares con la imagen de una mujer rubia y exuberante. Se vio a Angelyne en los puntos más icónicos de L.A.: Beachwood Canyon y el Cinerama Dome. Su ascenso y vida pueden verse en la miniserie homónima, que protagoniza Emmy Rossum.

INFORMACIÓN EXTRA *THE WHITE LOTUS* Y *HOUSE OF THE DRAGON* ESTÁN EN HBO MAX; *RINGS OF POWER* EN AMAZON PRIME VIDEO Y *ANGELYNE* EN UNIVERSAL+

¡Llévatela **izzi!**

Contrata **Internet** de **alta velocidad** e **izzitv** con increíbles **promociones.**



Conoce más



QR19 Home

800 120 4000
izzi.mx

Consulta términos, condiciones y velocidades promedio de descarga en hora pico en izzi.mx

izzi!



Mantente conectado con izzi WiFi en los vuelos de Aeroméxico

Sana en cualquier lugar

Incorpora sencillas prácticas de bienestar para rendir al máximo en tu próximo viaje de negocios (o incluso de vacaciones).

CUANDO VIAJAMOS CONSTANTEMENTE POR TRABAJO perdemos la rutina, lo cual altera los ciclos naturales del cuerpo, entre ellos los que regulan el sueño o el apetito. Para estar bien en el camino, Paulina Feltrin, Health Coach del New York

Institute for Integrative Nutrition (IIN) y anfitriona del podcast de bienestar *Aha Moments*, nos comparte algunas prácticas básicas, con dedicación especial para las mujeres que viajan constantemente por negocios.

HIDRÁTATE

Se estima que en un vuelo de tres horas, el organismo pierde 1.5 litros de agua, así que mantenernos hidratados es vital. Toma agua con minerales, jugo verde el día del vuelo y evita tomar café o bebidas alcohólicas durante el viaje.



1

EQUIPAJE BÁSICO

Leggings, tops, tenis, zinc para combatir resfriados, melatonina, antifaz. También un termo de acero inoxidable para rellenarlo a donde vayas y evitar el uso de plásticos.



2



3

OJO CON LO QUE COMES

Reduce el consumo de azúcares refinadas, incluyendo pan, tortillas de harina, y edulcorantes artificiales. Satisface antojos dulces con fruta fresca o frutos secos. Si es posible, comienza una comida o cena con una sopa de verduras o consomé, lo cual mejora tu ingesta de ingredientes naturales. Cambia papas a la francesa o arroz por ensalada y vegetales cocidos.



4

PRACTICA GROUNDING

Esta es una práctica terapéutica para reconectarse con la tierra y sus cargas eléctricas. Para lograrlo se recomienda caminar descalza, acostarse en el pasto o bañarse en el mar. También es un gran herramienta contra el jetlag. Acorde a los practicantes del grounding, los seres humanos somos seres eléctricos y muchos de nuestros procesos biológicos se realizan justamente por intercambios de electricidad.



5

¡ACTÍVATE!

Busca opciones del ejercicio que haces en casa en versiones cortas: rutinas de yoga o High-intensity interval training que puedes hacer en tu habitación, sin equipo, tan solo siguiendo una rutina de YouTube. Otro tip es agendarlo, es decir, si tienes una hora libre entre reuniones, aprovecha el tiempo para ejercitarte o caminar por el destino.



CAPITANES

ARE
BACK EN LA CDMX

NBA G LEAGUE

NUESTRO EQUIPO.
NUESTRA HISTORIA

CAPITANES DE LA CIUDAD DE MÉXICO SE FUNDÓ EL 30 DE AGOSTO DE 2016, DEBUTANDO EN LA LNBP HASTA 2017.

EN EL AÑO 2018 FUIMOS CAMPEONES DE LA ZONA SUR EN LA LNBP, Y SUB CAMPEONES DE LA MISMA, Y LLEGANDO AL FINAL FOUR DE LA LIGA DE LAS AMÉRICAS.

EN EL 2019, FUIMOS SEMIFINALISTAS DE LA ZONA OESTE, NUESTRO ROOKIE DEL AÑO FUE MOISÉS ANDRIASSI.

¿SABÍAS QUÉ?

EN EL 2019 NUESTRO MVP DE LA TEMPORADA FUE RIGOBERTO MENDOZA.

EN EL AÑO 2019, ANUNCIAMOS QUE JUGARÍAMOS EN LA NBA G LEAGUE, AUNQUE ESTO SE VIO PAUSADO, POR LA PANDEMIA DE COVID-19.

EN 2021, RETOMAMOS ACTIVIDADES Y PARTICIPAMOS EN SHOWCASE-CUP DE LA NBA G LEAGUE. EN ESTE 2022, REGRESAMOS A LA CDMX ESTRENANDO NUEVA CASA: LA ARENA CDMX, DONDE PODRÁS VIVIR LA MEJOR EXPERIENCIA Y BASKETBALL



¡¡ ADQUIERE YA
TUS BOLETOS!!

SUPER
BOLETOS



@capitanescdmx



PERFECCIÓN SUIZA

Hablamos con Sylvain Dolla, CEO de Tissot, sobre los planes y retos que enfrenta la centenaria manufactura suiza, de cara a 2023.

01 ¿Cuáles son los mayores desafíos de la industria en los últimos años?

Cuando llegaron los relojes inteligentes, muchos anticiparon "el fin de los relojes suizos". Se equivocaron. En Tissot no queremos competir con los relojes inteligentes, porque no queremos fabricar productos electrónicos de consumo que tienen una vida muy corta. Queremos durabilidad.

03 ¿Qué es lo que más te emociona de sus objetivos para 2023?

Tissot está en un viaje para aumentar el atractivo de la marca entre los consumidores. La última Colección PRX y sus campañas son prueba de ello. Al igual que el producto, las campañas son vanguardistas. Queremos romper los códigos convencionales de la industria relojera tradicional. Sobre todo, estamos muy ilusionados con los nuevos productos en los que hemos estado trabajando.

02 ¿Cómo ha evolucionado la industria del lujo debido a la pandemia?

Como nos ha demostrado el año 2020, la capacidad de adaptación de una empresa es la clave del éxito. La idea no es solo hacer frente a una crisis, sino, sobre todo, seguir satisfaciendo al cliente lo mejor posible. Fuimos una de las primeras marcas en la industria en invertir en nuestra plataforma de comercio electrónico.

04 ¿Cuál es el mayor mito sobre la industria relojera?

Que un buen reloj cuesta una fortuna. Gracias a nuestro volumen y economía de escala, podemos ofrecer hermosos relojes suizos con acabados de calidad a un precio razonable. La Colección PRX es el ejemplo perfecto. Está teniendo un gran éxito entre la generación más joven gracias a su estilo y calidad de diseño.

«SOMOS LA MARCA
DE RELOJES SUIZA LÍDER
EN TÉRMINOS DE VOLUMEN»

■ SYLVAIN DOLLA



Texto: Issa Plancarte / Foto: cortesía Tissot

Sofisticación en altamar



Experiencias de bienestar y *fine dining* a bordo, además de un resort de ultralujo dentro del barco, son algunas claves del nuevo crucero de Celebrity.

AHORA QUE LOS VIAJES EN CRUCERO están completamente reactivados, la naviera Celebrity Cruises estrena su nuevo barco: *Beyond*. Se trata del tercer crucero de la serie de lujo Edge y tiene capacidad para 3,260 pasajeros.

Además de itinerarios por el Caribe – durante los cuales se llega a puertos en la costa Maya, Aruba, Bahamas o Santo Tomás –, el *Celebrity Beyond* tiene rutas trasatlánticas de hasta 14 noches para viajar de Europa a Florida, con visitas a puertos como Florencia y Roma, en Italia; Niza en Francia; y Nassau en Bahamas.



A bordo, *Celebrity Beyond* tiene el primer restaurante de autor en el mar, creado por el chef francés Daniel Boulud: *Le Voyage*, donde la carta está inspirada en los viajes.

En su arquitectura destaca *The Retreat*, un área exclusiva dentro del barco, donde los huéspedes de las suites o villas gozan de albercas privadas, el restaurante *Luminae*, también de Boulud, y un sofisticado lounge.

La primera capitana estadounidense Kate McCue comanda la embarcación, mientras que los diseñadores Kelly Hoppen, Nate Berkus y Jouin Manku colaboraron con el arquitecto Tom Wright en el desarrollo de este proyecto.

celebritycruises.com



SONRISA PERFECTA ACCESIBLE E INMEDIATA



47 años de experiencia
TECNOLOGÍA Y ECONOMÍA EN IMPLANTES DENTALES

UNIDAD DE REHABILITACION E IMPLANTOLOGIA ORAL®

Implantólogo certificado por la Sociedad Alemana de Implantología Oral (D.G.O.I.) Berlín, Alemania.

La clínica ofrece ahora un servicio **express** que puede darle una **sonrisa perfecta el mismo día con dientes provisionales**, ésta es una estupenda alternativa para los pacientes que viven con ausencia de dientes; patentada como **"dientes inmediatos®"** este importante avance en el campo de la implantología oral ahora permite que los pacientes cambien sus dentaduras, puentes fijos o removibles por **dientes soportados por implantes en pocas semanas** (comparado a meses o años con procedimientos anteriores).

Los pacientes salen de la clínica el mismo día con una sonrisa hermosa y dientes provisionales; **no existe dolor ni inflamación durante o después de la colocación de los implantes**, pues con la técnica patentada **"implantes sin cirugía®"**, los implantes son colocados en un promedio de **10 minutos**.

Este nuevo procedimiento se puede utilizar para sustituir desde un solo diente perdido, flojo o muy deteriorado, hasta una rehabilitación completa superior e inferior en toda la boca.

Para la clínica también es importante el área de odontología cosmética pues **colocamos dientes de porcelana de una belleza natural extraordinaria sobre los implantes una vez que estos se han oseointegrado**.

- Implantes dentales sin cirugía®
- Con tecnología laser® • Dientes inmediatos®
- Tomografía dental computarizada®

Tels. + 52 (33) 3630-2574
3630-2006

Av. Justo Sierra No. 2450 Col. Ladrón de Guevara (entre Américas y López Mateos) Guadalajara, Jal. Mex.

ENGLISH SPOKEN

www.implantesdentalestopete.com
dentalimplantsmcoi@prodigy.net.mx

AVISO DE PUBLICIDAD COFEPRIS 193301202A0029

Oro verde

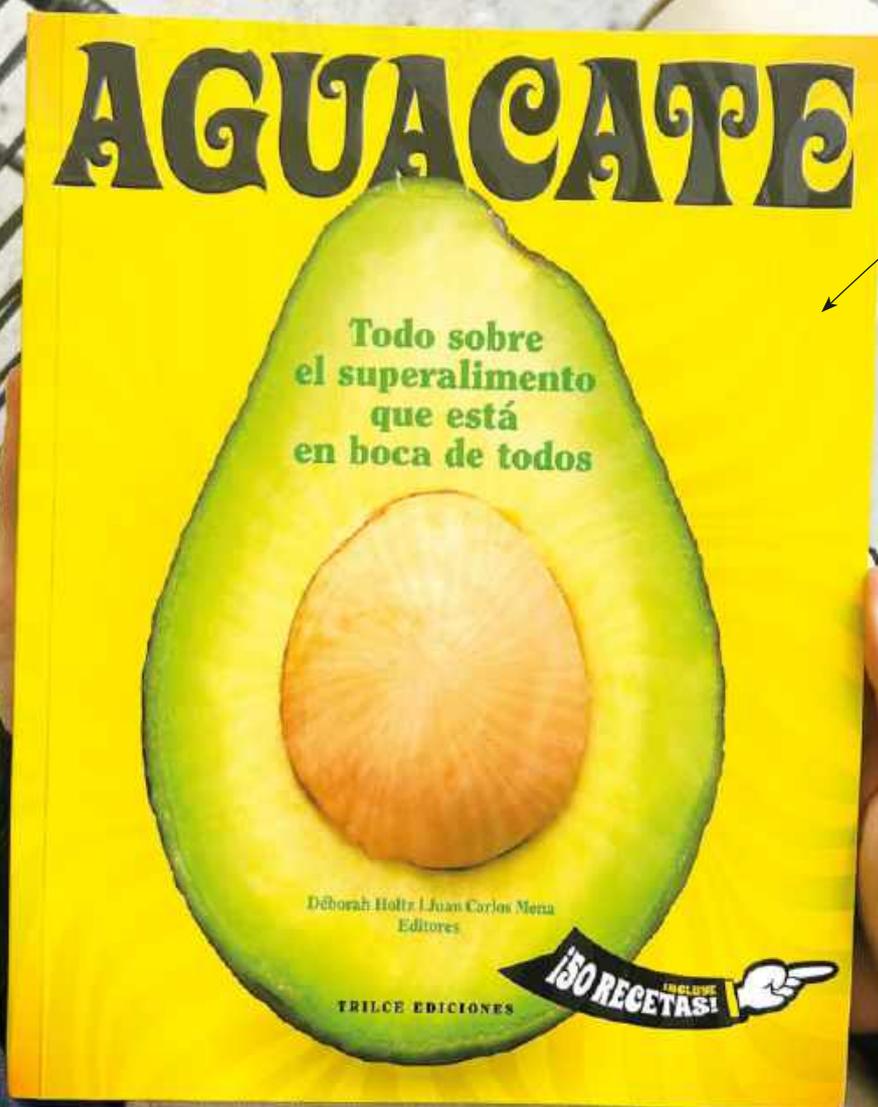
El libro *Aguacate* explora los orígenes, historia y recetas de la fruta mexicana que más se consume en el mundo.

CONOCEMOS BIEN esas historias de cuántas toneladas de guacamole se comen en Estados Unidos solo en el Super Bowl. Que es una de nuestras exportaciones estrella y que los *millennials* popularizaron aún más su consumo en todo el mundo, gracias al *avocado toast*. ¿Pero qué tanto sabemos sobre uno de los máximos superalimentos mexicanos?

Trilce Ediciones explora esta y otras preguntas en *Aguacate*. La obra, de 280 páginas, se divide en cuatro capítulos: Origen del aguacate, Tendencia verde, La fiebre del siglo y Recetario. Cada uno de sus textos explica la versatilidad e influencia de este fruto que se originó en México hace 66 millones de años, y cuya historia esta fuertemente ligada

a nuestros antepasados. Hay reliquias que indican que los mexicas y los mayas utilizaron este fruto como tributo desde 1200 d.C. hasta inicios del siglo XVI. Hoy en el mundo se cultivan más de 400 variedades, pero las que más se consumen son criollo, hass, bacon y fuerte.

La publicación incluye 50 recetas de cocineras tradicionales y chefs de todo el mundo, entre ellos Gerardo Vázquez Lugo, Javier Plascencia, Ricardo Muñoz Zurita, Rosalba Morales, Lula Martín del Campo, Pilar Cabrera, Celia Florián, Lesterloon Sánchez, Nico Mejía, Olga Cabrera, Martha Zepeda, Claudia Ruiz Sántiz y Pablo San Román, por mencionar algunos.



El mejor del mundo

La obra compitió con 1,141 libros para recibir el premio Mejor Libro de Gastronomía del Mundo, que entrega Gourmand World Cookbook Awards.



LA GRAN LABOR MUNDIAL DEL VOLUNTARIADO

Debemos comprometernos a beneficiar y fomentar el crecimiento de las comunidades en las que participamos, siempre promoviendo un mundo más justo y sostenible.

Por Francisco Suárez Hernández *

Desde hace más de cuatro décadas he tenido la grata experiencia de participar como voluntario en varias campañas: sembrar árboles, limpiar playas, apoyar a comedores comunitarios y ofrecer mentoría en emprendimientos sociales y ambientales. Asimismo, fui scout marino durante cinco años y participé como voluntario en decenas de eventos comunitarios y de conservación de zonas marítimas en las costas de Ensenada.

Durante los últimos tres años de pandemia también hemos sido testigos de los mejores ejemplos de lo que es el voluntariado. Desde las personas que han apoyado a la comunidad médica, hasta los que ofrecieron su tiempo para la protección de personas con mayor factor de riesgo ante el COVID-19. Quiero ofrecer mi reconocimiento a todos los millones de héroes desconocidos que han ayudado a tantos a salir adelante durante esta crisis humanitaria mundial.

Según datos recientes sobre voluntariado, cada año más de tres mil millones de personas realizan actividades voluntarias en el mundo, participando en programas formales. Sin embargo, 70 por ciento del voluntariado no tiene lugar en el marco de organizaciones, sino que existe de manera informal y espontánea entre las personas de sus comunidades para ayudar a su entorno inmediato. Si tienes interés en ser voluntario, el primer paso es identificar los esquemas o programas que ya existen. Elige el que más te apasione, porque vienen horas de trabajo intenso. Súmate al esfuerzo, y si encuentras algún área de oportunidad, empieza un movimiento o proyecto de entre las miles de problemáticas no atendidas.

El voluntariado es un gran puente donde podemos construir un futuro más próspero, respetuoso con la naturaleza, justo y donde nadie se quede atrás. Ser voluntario significa donar parte de nuestro tiempo a un bien común. Es una responsabilidad social que nos ayuda a visibilizar y aportar nuestro tiempo, conocimiento y talento en entornos ignorados. Te invito a encontrar tu causa, ponerte en acción. Crea tus redes de apoyo, promueve alianzas. Comparte, promueve y propaga la importancia de cuidar nuestro medio ambiente y comunidades, ya sea en tus redes sociales, o mediante algo más poderoso: tu ejemplo y acciones.

* Francisco Suárez Hernández es director de Asuntos Corporativos de FEMSA Negocios Estratégicos y expresidente del Consejo del World Environment Center.



Algo particular e inigualable de los voluntarios es que, por lo general, sirven en su entorno inmediato; son especialistas en las necesidades reales de su comunidad.



Un largo camino blanco

Colorado tiene 52 montañas con al menos 2,000 metros de altura. 52 opciones para practicar esquí, *snowmobile*, caminar por las riberas, visitar aguas termales o cenar en la cima. Partiendo de Denver, un *roadtrip* de 1,000 kilómetros por los resorts de Steamboat, Aspen y Telluride resume los atractivos del estado.

POR ■
ENRIQUE NAVARRO





Winter

Wonderland

YA EN VERANO LE HARÁ HONOR A SU NOMBRE, PERO EN INVIERNO COLORADO ES BLANQUÍSIMO. 52 combinaciones posibles para recorrer el estado, para hacerse uno con las Rocallosas, para subir y bajar las elevaciones en esquís, *snowmobiles*, góndolas. En cada curva una sorpresa: un coloso de rocas, un escampado de nieve, ciervos en manada, árboles que lo han resistido todo; álamos que rozan el cielo y pinos como si fueran pinceladas de un pintor entusiasmado con su lienzo, caprichosos también, pues va dejando claros para los esquiadores.

PUNTO DE PARTIDA

Pocos lugares resumen tan bien, desde su arquitectura y funcionalidad, el entorno en el que se encuentran. Desde su aeropuerto internacional, el primer punto de llegada a la ciudad de Denver es Union Station, estación de tren que resulta una oda a Colorado y su extraña mezcla entre *western*, modernidad e idílica región para los deportes invernales.

El edificio inaugurado en 1881 tiene una larga historia: en 1894 sufrió un incendio en el que colapsó la torre del reloj; en 1914 se reinauguró, pero tuvo un importante declive. En 2001 arrancó su proceso de modernización y en 2014 se reabrió como punto de bienvenida de Colorado. Este edificio de 100 años alberga The Crawford Hotel; importantes restaurantes como Mercantil, del chef Alex Seidel; icónicos bares como The Cooper Lounge y varias tiendas.

Union Station es el punto sobre el plano. Desde aquí se llega rápido al Museo de Arte de Denver, al Museo Meow Wolf, al estadio Empower Field at Mile High –casa de los Broncos de la NFL– y al Coors Field para los Colorado Rockies de la MLB. No muy lejos de Denver, a 25 minutos en auto, está el impresionante Red Rocks Park, un anfiteatro al aire libre enclavado en una gigantesca formación rocosa que ha sido escenario de The Beatles, Sting y U2.

Denver es, sobre todo, el punto de encuentro para europeos, australianos y especialmente mexicanos, y de aquí se dispersan a las montañas, a los blancos caminos.



52 montañas con más de 2,000 metros de altura tiene la región y todas, de las cimas a las faldas, cubiertas de nieves distintas: polvo, dura, húmeda, primavera o *champagne powder*.





Dangerous Area
No Fishing



Un *roadtrip* desde Denver hacia Steamboat, Aspen y Telluride, resume las experiencias de una región que en su último invierno llegó a menos 19 grados centígrados, y sus paisajes con más de 300 pulgadas de nieve al año.



ESOS FRÍOS TAN CÁLIDOS

En febrero, el hielo flanquea la rívera de Steamboat y la máxima temperatura ronda los menos 11 grados centígrados; aun así, Steamboat es tan cálido que muchos de sus 13,000 habitantes alguna vez fueron turistas de la montaña. Los locales saben que su pueblo es único, pero no son celosos de él sino que lo comparten en una taza de chocolate y malvaviscos, en sus azulísimos cielos que llaman *bluebird sky*, a través de su calle principal —que con sus antiguas edificaciones de madera y motivos *western* bien podría ser un paréntesis en el tiempo—, con un paseo a las aguas termales de Strawberry Park Hot Springs o con un corrida de esquí entre sus alpes.

Ubicadas a tres horas en auto al noroeste de Denver, las montañas de Steamboat son curvas; mucho más viejas que las de Aspen, hablan de la erosión, del viento y la nieve que las ha moldeado a lo largo de la historia. Las condiciones geográficas y meteorológicas del lugar se reflejan en una nieve única y tratada ya como marca registrada: la *champagne powder* es una finísima nieve que tiene apenas seis por ciento de contenido de agua, cuando el promedio general es de 15.

Steamboat es hogar de todos, especialmente de los atletas olímpicos de invierno. De este resort han salido alrededor de 90 competidores, más que de cualquier otra ciudad de Estados Unidos. Y resulta lógico, pues su montaña es todo un desafío. Pero también es muy amable con sus senderos para principiantes, estaciones de entrenamiento y pistas para esquí nocturno.

EL ARTE DE NEVAR

La tradición del *après-ski* indica que, luego de un largo día en la montaña y tras el último descenso, los esquiadores beban su trago favorito mientras cambian impresiones de las pistas. Hay un lugar en Aspen que tiene sus propias reglas. A una cuadra de la falda, los vasos de espumosos, *old fashioned*, cervezas y ginebras chocan literalmente en un museo.

En el Museo de Arte de Aspen, los primeros pisos están dispuestos para artistas como Yayoi Kusama y Andy Warhol, y la terraza —con vista a la montaña, por supuesto— para la música, el refrigerio y el brindis. El museo es un buen resumen de la ciudad: la cultura directamente ligada a sus nieves.



TELLURIDE

Un resort, un pueblo y una góndola. En Telluride uno no se mueve en la montaña sino con ella, y da la sensación de que, de pronto, se llega a entenderla. Es imponente y con solo adentrarse en ella uno sabe que lo que pide es respeto, pero también que es generosísima.

Sus vistas son únicas y apuntan en todas direcciones: a los acantilados, al cañón, a los picos de otras elevaciones, a su maravillosa Mountain Village de influencia y disposición europea.

El resort y la villa se unen por una góndola cuyo trayecto es de 13 minutos; o un suspiro si nunca se ha visto ese paisaje que habla de los tiempos pasados, de un pueblo minero, de migrantes en la época del viejo Oeste. Escondidos entre sus nieves hay graneros, casas de invierno y otros edificios antiguos a los que solo se puede llegar en *snowmobile* o, a su tiempo, bajando la montaña en esquí. Aquí no se esquía para hacer un mejor tiempo, sino para pasarla bien, para ver esas montañas que ya en verano se pintarán de verde y rojo, pero por ahora que sea largo y blanco el camino.



Cada ciudad tiene su encanto particular. Desde el recibimiento que Denver hace con la magnificencia de sus montañas, hasta el encanto propio que pueblos como Aspen y Telluride ofrecen.



Moda viajera con futuro

Conoce más sobre Someone Somewhere, una marca mexicana de prendas y accesorios que desde su fundación está comprometida con el bienestar del planeta y sus habitantes.



«NO SOMOS UNA MULTINACIONAL. NO NOS SOBRAN LOS RECURSOS, PERO ES ALGO QUE TODOS TENEMOS QUE HACER. LA CRISIS ES YA.»
FÁTIMA ÁLVAREZ, COFUNDADORA



GLOBALMENTE MUCHAS MARCAS se pintan de verde. Pocas se comprometen como Someone Somewhere, la primera marca de moda mexicana en obtener la certificación internacional Climate Neutral.

“Los artesanos con los que trabajamos y las comunidades rurales son las principales víctimas de la crisis climática”, dice Fátima Álvarez, una de las fundadoras, sobre las razones que los llevaron a actuar. Saben que forman parte de una de las industrias más contaminantes del planeta y que era apremiante comenzar a reducir el impacto.

En marzo de 2022 conformaron un comité de sostenibilidad en el que definieron que lo primero era compensar las emisiones que generaron en 2021. Tras hacer la medición de su huella de carbono con la calculadora de Climate Neutral (su total: 1,367 tCO₂e), destinaron más de 12,000 dólares que serán invertidos en proyectos que reduzcan la deforestación de importantes ecosistemas, proyectos de energías que no dependan de uso de combustibles fósiles y una iniciativa para reducir las emisiones industriales.

INFORMACIÓN EXTRA
LA MARCA TIENE DOS TIENDAS FÍSICAS EN LA CIUDAD DE MÉXICO (CONDESA Y SANTA FE), ADEMÁS DE VENTA EN LÍNEA EN [SOMEONESOMEWHERE.MX](https://www.someonesomewhere.mx)



IDENTIDAD

Todas las prendas y accesorios de Someone Somewhere tienen una etiqueta con el nombre del artesano, su lugar de origen y un código QR para conocer más sobre la persona que lo elaboró. La marca trabaja con 180 artesanos de Puebla, Oaxaca, Chiapas, Hidalgo y Estado de México, quienes emplean técnicas como telar de cintura, telar de chicotillo, pepenado y bordado a mano.

COMUNIDAD

Víctor y Lucero son un ejemplo de los artesanos con quienes la marca colabora en México. La pareja creó su taller de Telar de Chicotillo, el cual les ha permitido mantenerse unidos, criando a sus hijas. Han inspirado a otras familias para aprender esta tradición textil y generar más de un ingreso sin tener que desplazarse o emigrar fuera de sus comunidades.

CALIDAD DE VIDA

Las piezas tienen un componente artesanal protagonista, pero los productos se ensamblan en fábricas. Además de trabajar con familias artesanas, también han buscado elevar la calidad de vida de las personas que colaboran en la manufactura. Han diseñado planes de mejora y lineamientos de estándares mínimos para pedir a sus aliados de negocio y asegurar condiciones justas.

FUTURO PRÓXIMO

Entre los planes de la marca está abrir su propia planta de producción para perfeccionar sus piezas a fin de tener mejor control de la energía que se usa, además de realizar más acciones como reducir el consumo de agua y luz. También trabajar en diseños que incorporen más materiales reciclados, reciclables y responsables, como el algodón que utilizan en sus *bucket hats*.

ALEJANDRO ROSSETTE



EL CLICHÉ DEL VIAJERO SOLITARIO

Existe una lista de rasgos de mi persona que me causan vergüenza. Algunas son pequeñas manías que he desarrollado —como despedirme de mi perro cuando salgo de casa— y otras que solo pensarlas me paralizan, como ser impuntual. Sin embargo, cuando viajo solo me transformo.

Apenas despega el avión y apago el celular, me convierto en una persona diferente dispuesta a pasar por alto los inconvenientes del viaje —como las largas filas en museos— para poner foco en lo esencial, porque nadie te va a resolver los problemas. Con esa facilidad, una incomodidad pasa a ser una pequeña lección sobre uno mismo. Ese pequeño miedo de saberse solo en un lugar extraño va acompañado, sin embargo, de una libertad para decidir. Visitas los lugares que quieres en el momento que tú decides; viajar a tu ritmo te da la flexibilidad para cambiar la ruta sin consenso ni restricciones, tú marcas el límite en un lugar donde la vulnerabilidad te pone en una posición contradictoria: no hay nada que perder y no debes probar nada a nadie.

Así, asumes el control total de tu tiempo. Puedes pasar unas horas más en la cama del hotel o levantarte temprano para comenzar a recorrer el destino. Tú eliges. En un sistema donde la velocidad y eficiencia son la mayor virtud, vivir a tu tiempo es un lujo y un pequeño acto de rebeldía.

Para nuestra mala suerte, el libre albedrío es un arma de doble filo, un accidente esperando a suceder que solo puede evitarse con autoconocimiento, y obtenerlo implica escuchar cosas que enterramos bajo grandes cantidades de series, música y la inercia del

día a día. Y ninguna persona es tan severa con nosotros como uno mismo. Otro rasgo que me avergüenza de mí mismo es la facilidad que tengo para romantizar todo. Que veo la vida desde la ingenuidad y el privilegio de ser hombre. Esta capacidad natural que me ha llevado a ser la persona que observa un paisaje lluvioso desde la ventana de un camión con mirada melancólica, pero también a ser ese extraño personaje que siente envidia de quienes viajan acompañados y se miran entre sí con esa complicidad que solo un compañero de viaje comprende.

Como si viajar en soledad no fuera un cliché ya, es cierto: el viaje nunca es el destino. Es lo que haces para llegar a él, desde el destello de deseo que te impulsa a comprar un boleto de avión, hasta el desencanto que causa revisar una lista interminable de correos.

El viaje está en ese momento en el que descubriste un sabor nuevo en el restaurante al que entraste solo porque ya tenías hambre, en la recomendación de viaje de otro viajero solitario e incluso en la esquina en la que —te das cuenta después— no debiste dar vuelta.

Viajar sin compañía es una oportunidad de descubrir algo nuevo de uno mismo que nos hace sentir más grandes y fuertes; y aun así nos hace conscientes de que tan pequeños e irrelevantes somos en el gran esquema de las cosas.

De esta forma, con cada momento nace también un destello de felicidad que te recuerda de dónde vienes y a dónde quieres llegar. Entonces, viajar solo deja de ser una decisión personal para convertirse en una declaración de quién eres. Aunque algunas cosas te avergüencen de ti mismo. ●



Alejandro Rossette es periodista. De 9 a 5 diseña contenidos para un banco y por las noches es escritor. Nació en la CDMX pero su profesión lo ha llevado a escuchar, comer, viajar y escribir para distintos medios nacionales e internacionales. ■

Ilustración |
ISTOCK



Reserva más rápido

Compra tu próximo vuelo directamente en nuestra App o sitio web



Descarga la App

[aeromexico.com](https://www.aeromexico.com)

A GOAL WITHOUT A PLAN IS JUST A WISH



Texto: Issa Plancarte / Foto: Paulina Villaseñor

Varios son los estudios que indican que al momento de hacer un plan, lo mejor es ponerlo por escrito. Ese solo hecho provoca que nuestra mente esté motivada para cumplir con la meta, hasta en 33% de los casos. Para iniciar el año, recurrimos a la colección Heritage Rouge et Noir de Montblanc, quienes desde 1906, han convertido el arte de la escritura en una pasión. montblanc.com

THINK LIKE A NEW MAN

LIFE AND STYLE

lifeandstyle.expansion.mx



Escondites de ensueño

EL INICIO DE UN NUEVO AÑO NOS EXTIENDE UNA INVITACIÓN PARA DESCUBRIR ESOS RINCONES DE MÉXICO QUE AÚN ESTÁN EN NUESTRA *BUCKET LIST*. DEL PACÍFICO AL CARIBE, ESTOS TRES NUEVOS HOTELES TIENEN TODO PARA VOLVERSE REFERENTES DE LA HOSPITALIDAD NACIONAL.

TEXTO: **PEDRO AGUILAR RICALDE**

Paraíso encontrado

En las costas de Jalisco, Four Seasons Resort Tamarindo ha abierto sus puertas para ofrecer una experiencia de inmersión en la naturaleza y la cultura del Pacífico mexicano.

Una reserva costera de 1,220 hectáreas que hasta hace muy poco tiempo había permanecido oculta se ha convertido, a partir del pasado mes de noviembre, en hogar de la cuarta propiedad de la cadena Four Seasons en México. Localizado entre las localidades de La Manzanilla y Barra de Navidad, en Jalisco —a 35 minutos del aeropuerto de Manzanillo-Costalegre—, Four Seasons Resort Tamarindo cuenta con 157 habitaciones y suites distribuidas a lo largo de los acantilados y la playa de este destino mexicano.

La preservación del paisaje natural, la celebración de la riqueza cultural de nuestro país y la creación de una experiencia de hospitalidad de lujo son tres de los principales objetivos con los que se desarrolló el concepto de este *resort*, cuyo diseño arquitectónico estuvo a cargo de Víctor Legorreta y Mauricio Rocha, quienes se unieron como LegoRocha específicamente para este proyecto. A ellos se sumaron Uribe Kraye y Estudio Esterlina para realizar el diseño de interiores, Mario Schjetnan para las labores de paisajismo y Esrawe Studio y Bibiana Huber para crear los ambientes de los restaurantes.

Gracias a alianzas filantrópicas con Taller Maya y Ensamble Artesano, la maestría de los artesanos de México se puede observar en las piezas decorativas elegidas para las distintas áreas del *resort*. Con el fin de apoyarlos, muchas de ellas se pueden adquirir en la boutique de la propiedad a manera de recuerdos tangibles de una vivencia única.

La experiencia gastronómica tiene su punto de partida en Rancho Ortega, una finca de 14 hectáreas que se encuentra dentro de la misma reserva y que se de-



El proyecto arquitectónico de Víctor Legorreta y Mauricio Rocha se integra a la perfección al entorno de la jungla tropical y la costa rocosa de Jalisco.

“Como guardianes de este increíble entorno natural, invitamos a nuestros huéspedes a descubrir su impresionante belleza y la riqueza cultural que aquí reside”.

– Félix Murillo, gerente general de Four Seasons Resort Tamarindo.



Estudio Esterlina y Uribe Kraye estuvieron a cargo de un diseño de interiores que incorpora piezas elaboradas por artesanos mexicanos.

dica al cultivo del campo y la crianza de animales en un ciclo sostenible y de profunda conexión con la tierra. Partiendo de este enfoque, el restaurante Coyul –a cargo de la reconocida chef mexicana Elena Reygadas– ofrece cocina mexicana moderna, además de cocteles durante todo el día. Nacho, por su parte, es una taquería situada junto a una de las piscinas del *resort*.

Un campo de golf de 18 hoyos diseñado por David Fleming, un spa que cuenta

con áreas interiores y exteriores para sus tratamientos, caminatas guiadas por biólogos e investigadores, recorridos marinos, tres albercas y tres playas –además de nuevos espacios gastronómicos y de entretenimiento que se irán incorporando a lo largo de este año– completan un abanico de experiencias que, sin duda, harán que este paraíso se convierta muy pronto en una de las referencias de la hospitalidad con sello mexicano.

Belleza sin filtros

Cuarenta y cinco minutos al norte de Puerto Vallarta, el hotel Susurros del Corazón, parte de Auberge Resorts Collection, es un nuevo refugio por descubrir en las costas de la Riviera Nayarit.

Los amantes del surf saben que la bahía de Banderas es uno de los mejores destinos mexicanos para deslizarse sobre las olas y disfrutar de las vistas de la accidentada geografía y la selva de la Riviera Nayarit. A estos atractivos se ha sumado, desde el pasado mes de noviembre, un hotel de un ambiente tan relajado como su propio nombre: Susurros del Corazón.

Parte del portafolio de Auberge Resorts Collection, el *resort* —diseñado por Glazier Le Architects— se extiende a lo largo de más de 550 metros de playa cuyas aguas son perfectas para nadar, practicar *paddle board* o simplemente relajarse con el sonido de las olas. Su inventario suma un total de 59 habitaciones y 30 villas y casas que combinan espacios interiores y al aire libre con terrazas privadas y grandes ventanales que enmarcan la naturaleza. La mirada del diseñador Paul Duesing eligió materiales como maderas naturales y textiles hechos a mano para reflejar la riqueza de la artesanía mexicana.

El programa gastronómico ha estado a cargo del chef ejecutivo Tonatiuh Cuevas. Él ha apostado por celebrar la agricultura y la generosidad del mar, así como los ingredientes y los sabores locales. Casamilpa es la pieza central de la experiencia culinaria y se inspira en el espíritu rústico de las tradicionales casas de campo mexicanas. La Boquita es una taquería al aire libre que gira en torno a los platos salidos del comal que pueden disfrutarse con las vistas de la bahía. La Piscina, un espacio exclusivo para adultos, toma elementos del Acapulco de los años 60 y es perfecto para disfrutar un buen coctel en cualquier momento del día.

El espíritu lúdico del hotel y las costas vírgenes de Punta de Mita ofrecen el telón



de fondo idóneo para disfrutar del resto de las experiencias que terminan de perfeccionar la estancia en esta propiedad. Desde un tratamiento en el spa Onda hasta un paseo en bote por el océano para observar ballenas jorobadas, una cata privada de destilados de agave o una aventura *off road* a bordo del Polaris RZR UTV de la propiedad, los límites para la diversión y la relajación solo son los que los propios huéspedes se impongan. Ha llegado el momento de hacer las maletas.

La riqueza del mar y de las tierras de la Riviera Nayarit están presentes en cada espacio y experiencia del hotel Susurros del Corazón.



“Cuando nuestros huéspedes pongan un pie en la arena blanca y vean a lo lejos las islas Marietas, reconocerán inmediatamente la singularidad y la belleza de Susurros del Corazón”.

–José Adames, gerente general.

A orillas del Caribe mexicano

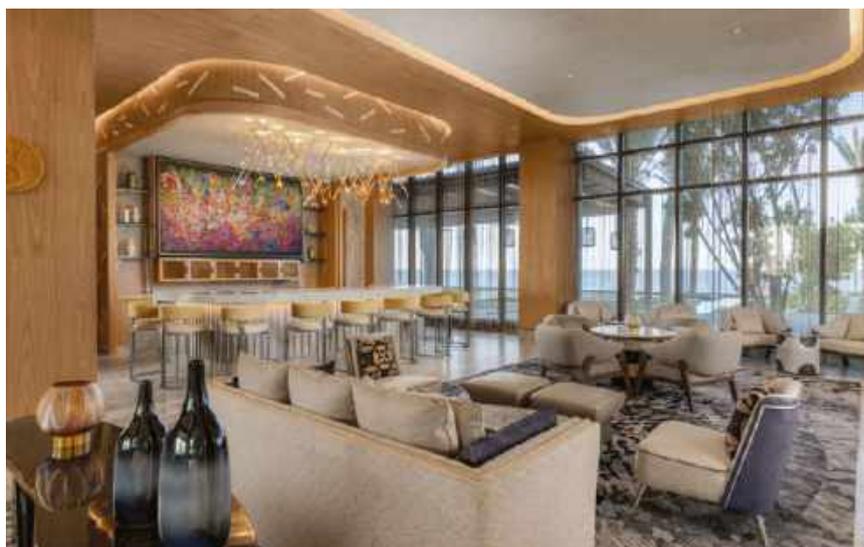
Con una segunda flamante propiedad en Cancún, Waldorf Astoria afianza su presencia en nuestro país y sigue apostando por el máximo refinamiento.

Dentro del portafolio de marcas del grupo hotelero Hilton, Waldorf Astoria es, indudablemente, un nombre que se ha vuelto sinónimo de elegancia y de una experiencia de alojamiento que conjuga servicios de primer nivel con el sello local de cada uno de los destinos en los cuales tiene presencia.

Es por esto que la apertura del Waldorf Astoria Cancún, localizado entre la Zona Hotelera de Cancún y la Riviera Maya, a 15 kilómetros del aeropuerto, es una excelente noticia para los amantes del buen vivir que buscan una estadía única marcada por la excelencia gastronómica y una oferta de bienestar sin precedente en el siempre deslumbrante entorno del Caribe mexicano.

El complejo fue concebido por la firma de diseño hotelero Hirsch Bedner Associates (HBA), que logró desarrollar un concepto en el cual los interiores son una reinterpretación de las maravillas naturales de la península de Yucatán, integrando elementos simbólicos que cuentan una historia llena de significados. Vidrio texturizado, conchas, detalles metálicos y de iluminación son los vehículos para establecer un puente con el exterior a través de líneas modernas, patrones repetitivos y formas ondulantes que imitan el mar.

Algunos otros elementos son guiños a la primera propiedad de la marca que abrió sus puertas en Nueva York a principios de los años 30. El más llamativo y haciendo referencia al icónico péndulo que domina el hall de aquella propiedad, HBA diseñó un reloj que fue manufacturado



A través de los patrones repetitivos y las formas ondulantes del diseño de interiores, se establece una conexión entre los espacios interiores y exteriores.

por Smith of Derby y que funciona como punto central y lugar de encuentro para los huéspedes.

Un total de 173 habitaciones y 34 suites forman parte del inventario de este hotel. Una paleta de tonos neutros y frescos es acentuada con detalles metálicos, luces brillantes, muebles de formas redondeadas y amplios baños en los que el mármol es el protagonista indiscutible.

Cinco distintos restaurantes y bares ponen a disposición de los visitantes una amplia variedad de opciones gastronómicas. Desde el chic Peacock Alley Lounge hasta el restaurante de autor Malpeque, pasando por la *brasserie* Chaya y el res-

taurante JA'Ō, inspirado por las cantinas mexicanas, Waldorf Astoria Cancún emplea una amplia variedad de ingredientes locales para diseñar menús de primer nivel que satisfacen todos los paladares.

Finalmente, el Waldorf Astoria Spa es un destino sereno para el bienestar holístico. Suma un total de 21 salas de tratamiento interiores y exteriores, además de sauna, área termal, piscina, jardín al aire libre y salas de relajación. Combinando la innovación con la tradición de la cultura maya, su menú se enfoca tanto en los aspectos espirituales como físicos del *wellness*, con una comprensión profunda de su interconexión.

“Al traer hoteles de lujo a destinos tan deseables en México, continuamos evolucionando nuestras ofertas para servir mejor a nuestros huéspedes”.

– Matt Schuyler, director de marca de Hilton.



Construido en una propiedad de más de 400,000 metros cuadrados, este hotel ofrece la combinación perfecta entre naturaleza y comodidad.

PECES QUE VUELVEN AL RÍO

E

n medio de los festejos del Día de Muertos, pasó desapercibida una noticia que es de esas para recortar y pegar con un imán en la puerta del refrigerador, para recordarnos que aún hay científicos mexicanos buscando recuperar la fauna mexicana.

En el río Teuchitlán, en Jalisco, ese día fueron soldados a la corriente cientos de peces tiro dorado, una especie que se extinguió de los cauces de agua dulce del país en la década de los 80. Es una de las primeras experiencias de 'restauración ecológica' que impulsa el biólogo Omar Domínguez, de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. La incorporación sin control de otras especies hizo desaparecer a estos pequeños y brillantes peces amarillos. Aún existen en otros países, pero se convirtieron en animales de ornato, una especie destinada –y acostumbrada ya– solo a nacer y crecer en cautiverio para su venta.

El proceso de regreso a su hábitat no es un operativo simple: hay que reacostumbrar a los peces a vivir en condiciones naturales nuevamente. Hace tres años, la universidad construyó estanques rústicos, al aire libre, con agua sin tratar y reproduciendo el ambiente del río para que aprendieran nuevamente a buscar su propio alimento, protegerse de los depredadores y hasta volverse inmunes a parásitos que en cautiverio no existen.

Pasado este primer entrenamiento, el segundo paso fue soltarlos (pero tantito) en el propio río Teuchitlán. En el último año vivieron en unas 20 jaulas flotantes desde las cuales los investigadores podían monitorear a diario la adaptación a la temperatura del agua y la resistencia a las corrientes e inclemencias. Una vez descubierto que eran 'maduros' para quedarse sin protección y continuar con el ciclo natural de vida, los peces fueron liberados el Día de Muertos, como una alegoría de quienes regresan a visitarnos desde lejos en esas fechas.

El caso de estos peces tiro dorado es el primero de los experimentos de un proyecto que se antoja hasta romántico en estos tiempos de deforestación, de desertificación, de tráfico de animales y de descuido absoluto de la flora y la fauna nacionales: se trata de El arca de los peces, un laboratorio de biología acuática que lleva adelante este científico michoacano, quien se ha encargado de ir protegiendo a peces en vías de extinción en los ríos y lagos mexicanos.

Los peces que se liberaron en noviembre son la descendencia de una pareja que llegó al país hace 20 años y fueron donados por un acuarista inglés. Desde entonces han estado viviendo este ciclo nuevo de regreso a la naturaleza que no se pudo concretar hasta 2022.

Esta arca mexicana tan poco conocida en el país tampoco lo es por las autoridades. El fondeo de este proyecto (que tiene unas seis especies más en proceso de naturalización) llega desde el exterior: los patronatos de los zoológicos de Bauval, en Francia; el de Wilhelma, en Alemania; el Haus Der Mees, en Austria; la Ostrava, en República Checa; el Chester, en Inglaterra; las asociaciones de Poecilia Scandinavia, la American Liveaverer Association de Estados Unidos, la Mohamed Bin Zayed Species Conservation Fund de los Emiratos Árabes Unidos, Zoologische Gesellschaft für Arten- und Populationsschutz de Alemania, la Unión Europea de Curadores de Acuarios y el Goodeid Working Group.

Estas organizaciones aportan peces, conocimientos y dinero para realizar el regreso de especies mexicanas olvidadas, en ríos olvidados por funcionarios y gobiernos mucho más olvidados de estos pequeños milagros que ocurren casi en silencio y como una meta de biólogos y habitantes de una comunidad que se cansaron de escuchar promesas y salieron a buscar fuera cómo llenar un arca que agradecerán nuestros hijos y nietos.



BÁRBARA ANDERSON

Editora, columnista y speaker de negocios y finanzas. Activista de los derechos de personas con discapacidad; dirige yotambien.mx, un sitio de noticias sobre inclusión.
@ba_anderson



Las mejores historias
se escriben con
el corazón



LA CASA DE LA PLAYA

Exclusively Your Way

Xcaret, Riviera Maya



Recibir
el año nuevo
es vivir
— y —
Vivir es increíble[®]

