

# Forbes

MÉXICO

ENERO / FEBRERO • 2023



## PERSONAJES A SEGUIR EN EL AÑO

2023 SERÁ DE DEFINICIONES, ESPECIALMENTE EN EL ÁMBITO  
POLÍTICO Y ECONÓMICO. CONOCE A LOS PERSONAJES QUE  
ATRAERÁN LOS REFLECTORES EN LOS SIGUIENTES MESES.





# BVLGARI

ROMA

OCTO FINISSIMO

BVLGARI ARTZ, CANCÚN LUXURY AVENUE, PALACIO DE HIERRO POLANCO & SANTA FE

# • CONTENIDO •

2  
CONTENIDO



## PERSONAJES A SEGUIR EN EL AÑO

FORBES MÉXICO PRESENTA SU TERCERA EDICIÓN DE LOS PERSONAJES A SEGUIR A LO LARGO DEL AÑO QUE COMIENZA. UNA LISTA DE 23 PERSONAJES CLAVE EN ESTE 2023. ADEMÁS, NUESTRO REPORTE ANUAL CUENTA CON UNA RADIOGRAFÍA DE TEMAS ECONÓMICOS, POLÍTICOS Y DE FINANZAS PERSONALES QUE SE ROBUSTECE CON LA OPINIÓN DE EXPERTOS.

PORTADA: © ABRAHAM SOLÍS

PÁGINA **68**



## FRONTAL

### 14 • MÉXICO “SUENA FUERTE” EN LOS PLANES DE JBL

La empresa está lista para conquistar los oídos de la generación Z, mientras que, en la manufactura de sus productos, México gana fuerza como destino de sus inversiones productivas.

### 16 • LA BÚSQUEDA DE GOOGLE ES LA RENTABILIDAD

Julian Coulter, CEO de Google en México, comparte las apuestas de la empresa para el año que comienza.

### 20 • UNA GESTIÓN NO TRUNCADA

Proveniente de la llamada “puerta giratoria”, en la jerga política internacional, este directivo se vio favorecido por una política pública (él y todo el sector turístico) que lo libró de efectos económicos perjudiciales de la pandemia, y hoy sostiene altos márgenes de rentabilidad frente a los líderes mundiales.



© JBL, FERNANDO LUNA ARCE, MATTHEW BEARD.COM

## SOLUCIONES

### 36 • UNA POLÍTICA EXTERIOR FEMINISTA

Para Martha Delgado, subsecretaria para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos (de la SRE), el hecho de tener una estrecha relación con los países desde la vía diplomática facilita la atracción de inversiones.

## REPORTAJES

### 52 • LAS TECNOLÓGICAS ESTÁN PASANDO POR UNA PRUEBA DE FUEGO

Los tiempos de bonanza de las grandes empresas tecnológicas parecen estar en pausa, pero también ponen a prueba la sobrevivencia de sus modelos de negocio.

### 56 • MÉXICO, DULCE BOCADO PARA MONDELÉZ

Dirk van de Put, CEO de Mondelēz International, y Oriol Bonaclocha, presidente de la compañía en México, comparten los pormenores de su reforzada estrategia, tras la adquisición de Ricolino, empresa que fuera propiedad de Grupo Bimbo.

### 92 • 23 PERSONAJES A SEGUIR DE LA INDUSTRIA DEPORTIVA

Esta lista incluye a las personas relevantes de la industria deportiva en 2023, quienes, por sus proyectos, serán las que moverán el ecosistema y sus decisiones, para determinar el rumbo de lo que ocurra con equipos, ligas y marcas.

## FORBES LIFE

### 100 • MAGIA EN EVOLUCIÓN

¿Hacia dónde se desplegará el entretenimiento en vivo? Nickole Tara responde a esta pregunta, con el mismo entusiasmo con que asumió el reto de dirigir el crecimiento del Cirque du Soleil.



## DIRECTORIO

Director Editorial para México  
**ROBERTO AGUILAR**  
raguilar@forbes.com.mx

Editor  
**JOSÉ ROBERTO ARTEAGA**  
rarteaga@forbes.com.mx

Director de Arte  
**ABRAHAM SOLÍS**

Coordinadora de Estrategia Digital  
**KARLA SANTIAGO**

Coordinador General de Video  
**RAÚL MARTÍNEZ**

Editora de Reportes Especiales  
**RUTH MATA FERRUSQUÍA**  
rmata@forbes.com.mx

Subdirector de Arte  
**RODRIGO RUIZ**

Editores Redes Sociales  
**ALEJANDRO HERNANDEZ**  
**OSWALDO ZÚÑIGA**

Editora de Video  
**MARÍA FERNANDA SOTO**

Reporteros  
**ENRIQUE HERNÁNDEZ**  
enhernandez@forbes.com.mx  
**ANDREA VILLAR**  
aornelas@forbes.com.mx

Diseñadores  
**JESÚS CHÁVEZ**  
**GEORGINA ENRÍQUEZ**  
**ÁLVAREZ**

Breaking News  
**HÉCTOR CRUZ**  
**ISRAEL LÓPEZ**

Editor de Video  
**EDGAR OLIVARES**

Corrector de Estilo  
**LUIS ERNESTO GONZÁLEZ**

Director de Fotografía  
**FERNANDO LUNA ARCE**

Reporteros Web  
**ROBERTO NOGUEZ**  
**PATRICIA TAPIA**

Beclaro de video  
**KEVIN CRUZ**

Coeditor de Fotografía  
**OSWALDO RAMÍREZ**

**ISRAEL ZAMARRÓN**  
**YARED DE LA ROSA**  
**EMMANUEL CARRILLO**  
**MÓNICA VALLADOLID**  
**MARIA GUADALUPE SANDOVAL MEZA**

Editor Forbes Life  
**ALBERTO ROMERO**  
aromero@forbes.com.mx

Fotografía  
**KARINA HERNÁNDEZ**  
**MIRIAM SÁNCHEZ**

Editor de Red Forbes  
**MAURICIO HERNÁNDEZ**

Editora Adjunta Forbes Life  
**SHEILA RAMÍREZ**

Editor de Eventos  
**VÍCTOR LOMELÍ**  
vlomeli@forbes.com.mx

Coordinador editorial de Forbes Life  
**MANUEL RAMÍREZ**

Editor Web Forbes Life  
**JESÚS SANTOYO**

**Colaboradores:** César Martínez, Ivan Pérez, Joel Virgen, Mónica Lugo, Alejandro Padilla, Salvador Mejía, Juan Ibáñez, Alejandro Jiménez, John Hyatt, Michael Prince, Maggie McGrath, Gabriela Hasbun, Javier Martín Reyes, Patricio Morelos, Luis Carlos Chacón

**Forbes Life:** Alma Gómez

Chief Strategy Officer  
**ELISABETTA LAMPEDECCHIA**  
elampedecchia@forbeslatam.net

Country Manager México  
**ELISA CADENAS**  
ecadenas@forbes.com.mx

Head Comercial Print / Digital  
**ERIKA GÓMEZ**  
egomez@forbes.com.mx

Head of Content Print / Digital  
**JOSÉ BETO**  
abeto@forbes.com.mx

Head Kams Print / Digital  
**BÁRBARA GALINDO**  
bgalindo@forbes.com.mx

VP Ventas Internacionales  
**DALIA SÁNCHEZ**  
dsanchez@groupbrands.net

Gerentes Comerciales: **CLAUDIA MARTÍNEZ, ESTEFANY HERNÁNDEZ, JORGE SÁNCHEZ**; Productores de Contenido: **JESSICA MARTÍNEZ, MAYRA PÉREZ, AARÓN ENRÍQUEZ**; Diseño Comercial: **ANA CECILIA PÉREZ**; Trafficker: **IVÁN ROMERO**; Programática: **DIANA RICO**; Representantes Comerciales: **HÉCTOR SEGURA, TERESA CASTAGNINO, JORGE LERDO DE TEJADA**

Directora de Administración  
**MARY CARMEN VELÁZQUEZ**

Director Creativo  
**DIEGO VILLANUEVA**

Directora de Producción  
**LAURA VEGA**

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN  
**MARIANO MENÉNDEZ**

Forbes México. Año 11, No. 122, enero - febrero 2023 es una publicación mensual editada y publicada por Media Business Generators, S.A. de C.V. Cicerón 605, Col. Chapultepec Moralex, Alcaldía Miguel Hidalgo, CP 11560, Tel. 5520 0044, por contrato y bajo licencia de Forbes Media LLC. Editor responsable:

Roberto Aguilar, raguilar@forbes.com.mx Con número de reserva de derechos al uso exclusivo emitido por el Indautor, 04-2012-11210382400-102, número de certificado de licitud de título y de contenido, No. 15772. Media Business Generators no se hace responsable por los contenidos de la publicidad expresada por sus anunciantes, si bien llegado el caso investigará la seriedad de los mismos. Las opiniones expresadas por los autores no representan, en ningún caso, la postura del editor y la editorial. Prohibida su reproducción parcial o total. Impresa en Compañía Impresora Infagon WEB S.A de C.V. Alcaicería #8 Col. Zona Norte Central de abastos Alc. Iztapalapa. C.P. 09040

FORBES MÉXICO EDITION es una publicación de Media Business Generators, SA de CV, en virtud de un acuerdo de licencia con Forbes Media LLC, 60 Fifth Avenue, New York, New York 10011.

FORBES es una marca comercial utilizada bajo licencia de FORBES LLC.

© 2012 Media Business Generators, SA de CV.  
© 2012 FORBES, todos los materiales publicados en la edición de Forbes Estados Unidos. Todos los Derechos Reservados.



DISCOVER  
BOATING™

MIAMI  
INTERNATIONAL  
BOAT SHOW®

FEB 15-19 • 2023  
miamiboatshow.com



PALM BEACH  
INTERNATIONAL  
BOAT SHOW

MAR 23-26 • 2023  
pbboatshow.com



**NMMA**  
National Marine  
Manufacturers Association

**IYBA**  
INTERNATIONAL YACHT  
BROKERS ASSOCIATION

**MOA**  
Marine Industries Association  
OF PALM BEACH COUNTY, INC.

  
informa  
markets

## 2023, AÑO DE DEFINICIONES

6

**E**l mundo está al borde de la recesión y la pregunta es: ¿Qué tan profunda y duradera sería la caída de la economía global y, al mismo tiempo, cómo se calibrarían los efectos de una agresiva política monetaria que prácticamente se aplicó en todo el mundo, cuando la inflación apenas si muestra un tenue cambio de tendencia?

Y ésta es sólo una parte de la abultada agenda geopolítica y sanitaria que estará más que presente a lo largo del año y que enrarecería la coyuntura global para la economía mexicana, que, además, tendrá que lidiar con el entorno local, también muy vasto. Pero hay cuatro puntos que, desde nuestro punto de vista, deberían ser los cruciales.

1) Seguridad pública. Pese a la visión optimista que se aferra a defender el gobierno en turno, la inseguridad sigue siendo un pendiente en diversos estados donde, incluso, aumentó los costos de operación para las empresas, por las medidas de seguridad que forzadamente se implementan. En los estados del norte, el tema sería clave para la continuidad de la llegada de más inversiones como parte del *nearshoring*.

2) A título personal, y con algunos de los empresarios más acaudalados del país, la relación del presidente López Obrador dista mucho de la que mantiene con los organismos de representación empresarial. Sin embargo, en la recta final del sexenio, y ante la acotada inversión pública y direccionada a la Sedena, encargada de los proyectos insignia del Gobierno Federal, será necesario recomponer la relación, donde la evasión y los tratos fiscales diferenciados seguirían prohibidos.

3) Aunque las diferencias entre Estados Unidos, México y Canadá en el marco de un renovado tratado comercial se centran en los sectores automotriz, energético y del maíz, las potenciales soluciones implicarían que el gobierno mexicano apacigüe su actitud estoica y de supuesta defensa de la soberanía, al revalorar la importancia de la relación no sólo comercial con Estados Unidos, antes de pagar las consecuencias, como lo establece claramente el T-MEC. Seguro habrá más diferencias en el camino y, por eso, la relevancia del entendimiento en estos conflictos que se dirimen en diversas etapas de maduración.



**ROBERTO AGUILAR**

Director Editorial  
FORBES MÉXICO



[raguilar@forbes.com.mx](mailto:raguilar@forbes.com.mx)

4) En la transición política, y ante la falta de contundencia de alternativas partidistas o políticas distintas a Morena, la verdadera batalla por la candidatura presencial se acrecentará ferozmente al interior del Movimiento de Regeneración Nacional, que inevitablemente se traduciría en un rompimiento interno. La apuesta es que el fondo de las propuestas de la llamada Cuarta Transformación se mantengan y, más bien, se moderen las formas. Y, en avanzada, el propio presidente López Obrador busca que el potencial cambio de estafeta ocurra sin presiones, por lo menos en la deuda pública. ¿Realmente no hay opciones para la oposición? **1**

# U.S. News & World Report ha dado su veredicto!



Hello humankindness®



Baylor St. Luke's  
Medical Center

Baylor  
College of  
Medicine

Baylor St. Luke's Medical Center  
International Services  
| Houston, TX 77030  
P: 832.355.3350  
stlukeshhealth.org/bslmcinternational  
international@stlukeshhealth.org

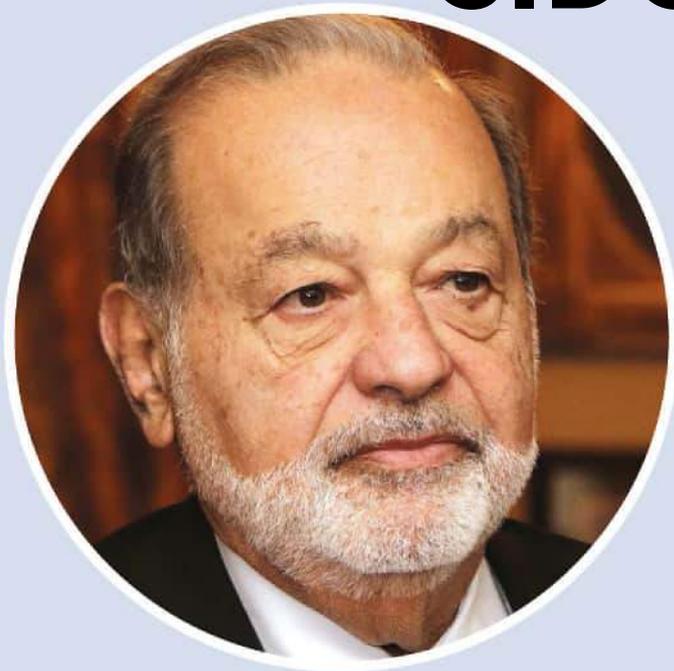


---

# • FRONTAL •

---

**“MÉXICO HA TENIDO OPORTUNIDAD TRAS OPORTUNIDAD... Y NO LAS HEMOS APROVECHADO. CREO QUE ÉSE HA SIDO UN ERROR”**



**CARLOS SLIM HELÚ  
PRESIDENTE HONORARIO  
DE GRUPO CARSO**

---

DURANTE SU PARTICIPACIÓN EN EL FORO  
“MÉXICO SIGLO XXI”, DE LA FUNDACIÓN  
TELMEX TELCEL, EN 2022

# beleta



My happy place

La primera plataforma digital especializada en **propiedades residenciales AAA en México.**



La casa que has estado buscando está en **beleta.mx**

 @beleta.mx  @beletamx  @beleta



• FRONTAL •

FRONTAL • CRUCEROS SUSTENTABLES

**4** MOTORES DE ARCO

CON 7,500 CABALLOS DE FUERZA

**18** CUBIERTAS TOTALES

16 cubiertas de pasajeros

**225,282** TONELADAS

**24** ELEVADORES DE PASAJEROS

**361** METROS DE LARGO

**2,752** CAMAROTES

- 1,972 CON BALCÓN
- 254 EXTERIORES
- 526 INTERIORES
- 683 CON 3 O 4 LITERAS
- 46 ACCESIBLES PARA SILLA DE RUEDAS

**22** NUDOS VELOCIDAD DE CRUCERO

Hace unos meses, el Allure of the Seas, uno de los cruceros más grandes y novedosos del mundo, partió de la nueva Terminal de la compañía Royal Caribbean, ubicada en el puerto de Galveston, Texas, y que recibió una inversión de 125 millones de dólares. Esta embarcación, que, entre otras características, tiene capacidad para más de 6,410 huéspedes, mantiene sus ojos puestos en la sustentabilidad: desde sus procesos de uso de energía, hasta la gestión y logística de los alimentos y bebidas. Estos titanes del océano son la respuesta a una boyante industria y una creciente demanda de turistas a nivel mundial.



# NAVEGAR HACIA LA SUSTENTABILIDAD

LA COMPAÑÍA ROYAL CARIBBEAN APUESTA POR ESTRATEGIAS Y MÉTODOS QUE FAVORECEN EL AHORRO DE ENERGÍA, EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE Y LA PROMESA DE SUSTENTABILIDAD EN TODAS SUS RUTAS Y CRUCEROS.

**6,410**

PASAJEROS

TOTAL

**5,492** PASAJEROS  
(doble ocupación)



**2,384**

TRIPULACIÓN

(INTERNACIONAL)



**65** METROS  
DE ANCHO

**9** METROS  
DE CALADO



## OTRAS AMENIDADES

- 2 FLOWRIDERS
- PARED DE ESCALAR
- 4 ALBERCAS
- 6 JACUZZIS
- STUDIO B
- PISTA DE HIELO
- CANCHA DEPORTIVA
- TEATRO AMBER
- ON AIR CLUB
- CUPS & SCOOPS
- SALONES DE CONFERENCIAS
- YOUTH ZONE
- VITALITY SPA & FITNESS CENTER
- CENTRO MÉDICO



CENTROAMÉRICA

### LOS 24 + CREATIVOS DE CENTROAMÉRICA

Dinámicos, vanguardistas, innovadores, intuitivos... así son y así recrean sus entornos, impulsan la identidad y echan a andar el potencial de la industria naranja.



REPÚBLICA DOMINICANA

### 50 MUJERES PODEROSAS DE REPÚBLICA DOMINICANA

Desde el servicio público hasta el emprendimiento, la ciencia y los medios, estas profesionales van cerrando las brechas de género en el país.



COLOMBIA

### LOS 50 + CREATIVOS DE COLOMBIA

Maluma, estrella, empresario y uno de nuestros creativos de 2022, encabeza el listado de 50 personalidades en esta edición.



CHILE

### 30 MUJERES PODEROSAS

Líderes, políticas, empresarias, artistas, deportistas e *influencers* destacan en sus ámbitos profesionales e inspiran a distintas generaciones.



PERÚ

### LOS 50 + CREATIVOS DE PERÚ

FORBES PERÚ presenta su primer listado de los peruanos que están destacando en las industrias culturales y creativas del país.

Por Ruth Mata Ferrusquía

# ¿SE APROXIMAN LAS VACAS FLACAS?

AXEL KAISER OPINA QUE UNA POBLACIÓN INFORMADA MEJORA LA CALIDAD DEL DEBATE PÚBLICO Y GENERA PRESIÓN EN LAS ÉLITES PARA QUE SEAN MÁS RESPONSABLES CON SU DISCURSO ECONÓMICO Y POLÍTICO.



Para el autor, los textos de economía suelen ser áridos, difíciles y poco amenos; por lo que la obra *El economista callejero* aspira a explicar con sencillez aspectos relacionados con el sistema económico en el cual nos desarrollamos. “La intención del libro es, precisamente, plantear ideas centrales de economía positiva y dar una descripción de cómo funciona la realidad económica, de forma tal que todo el mundo lo pueda entender”, dice Axel Kaiser, en entrevista con FORBES MÉXICO.

Esta obra ayuda a comprender la esencia de un intercambio, en qué radica el verdadero valor del dinero, aspectos como la oferta y demanda, cómo la productividad determina nuestro ingreso, y el valor de la competencia y la innovación, entre otros aspectos relacionados, que llevarán al lector a generar una consciencia, quizá distinta, sobre su propia manera de percibir el entorno y la riqueza.

“Todo el mundo habla de que una población educada, que sabe, es una ventaja para el desarrollo de un país, para tomar mejores decisiones en términos políticos [...] Parte de una cultura general tiene que incluir principios fundamentales de economía [...] y son algunos de los temas que más se plantean en la discusión pública”.

Para Kaiser, una población informada mejora la calidad del debate público y genera presión en las élites para que sean más responsables con su discurso económico y político: “Es más difícil plantearle cosas [a la ciudadanía] que no son viables. Entonces, finalmente, éste es un esfuerzo por alfabetizar económicamente a buena parte de la ciudadanía y también a las élites”.

Axel, de acuerdo con información de Planeta de Libros, es abogado chileno-alemán y doctor en Filosofía por la Universidad de Heidelberg. También es director de la cátedra Friedrich von Hayek de la Universidad Adolfo Ibáñez y *senior fellow* de Atlas Center para América Latina, con sede en Miami. Ha sido profesor visitante en la Hoover Institution de la Universidad de Stanford y es cofundador y presidente de la Fundación para el Progreso. Es columnista en varios medios internacionales.

Algunos de los temas que más preocupan al autor, en cuanto a la región latinoamericana, es que no se han logrado reducir de manera relevante los niveles de pobreza; incluso, dice, en algunos casos se han incrementado durante los últimos años. “Obviamente, la inflación deteriora los salarios reales, y eso hace que la gente caiga en pobreza. También impide el desarrollo económico, porque distorsiona la

estructura de la producción con precios que son falsos. Bueno, todo eso, creo yo, [ocurre porque] se siguen, obviamente, políticas populistas en muchos casos, pero también [porque] la ciudadanía no ejerce la presión que corresponde sobre sus líderes, de manera tal que sean más responsables en cómo administran los países”.

Axel opina que el desarrollo económico y social de las naciones “no depende de líderes que sean geniales”; depende, dice, del esfuerzo, la creatividad, el ingenio y la confianza de los mismos ciudadanos. “Ellos, por supuesto, deben tener espacios de libertad y marcos regulatorios que favorezcan ese instinto de superación, que lo premien, que lo recompensen, [pues] no debemos contar con que el caudillo, el líder, el súper político nos va a sacar a todos adelante”.

Él vaticina un panorama económico complejo, como no se ha visto en décadas. Afirmo que la segunda economía del mundo, China, está comenzando a desacelerarse. Además, el alza de tasas de interés en Europa y Estados Unidos impacta en países emergentes, lo que ahuyenta los capitales y deprecia las monedas de la región: “Ahora vienen las vacas flacas”, prevé. **1**

Por Israel Zamarrón

# MÉXICO “SUENA FUERTE” EN LOS PLANES DE JBL

LA EMPRESA ESTÁ LISTA PARA CONQUISTAR LOS OÍDOS DE LA GENERACIÓN Z, MIENTRAS QUE, EN LA MANUFACTURA DE SUS PRODUCTOS, MÉXICO GANA FUERZA COMO DESTINO DE SUS INVERSIONES PRODUCTIVAS.

**G**ran parte de nuestra vida diaria está sonori- zada por JBL. La com- pañía de audio suele estar detrás de nues- tras experiencias auditivas en hogares, vehículos, conciertos, recintos depor- tivos, museos, restaurantes, cruceros, centros de convenciones, bares, cines y hasta en lugares de culto... “casi en cualquier lugar donde la gente se reú- na”, dice Dave Rogers, presidente de la división de Estilo de Vida de Harman, una subsidiaria de propiedad de Sam- sung Electronics.

Rogers recibe, en exclusiva, a FOR- BES MÉXICO en Las Vegas, Nevada, por el relanzamiento del JBL Fest, uno de los eventos estelares de la mar- ca, el cual tuvo que ser suspendido los pasados dos años por la pandemia de Covid-19, pero que, en esta ocasión, volvió para hacer más “ruido”, con pre- sentaciones de artistas como Martin Garrix o Doja Cat. El directivo se da tiempo para hablar del papel que tie- ne el país para JBL, de la generación Z o de las innovaciones tecnológicas que están explorando para desbloquear nuevos placeres auditivos.

Como muchas otras empresas, Harman decidió salir de Rusia por el conflicto que esa nación inició en contra de Ucrania en febrero del año pasado, y también se mantiene atenta a la relación comercial de China con el resto del mundo. Pero, ¿qué tiene que ver esto con México?

“En manufactura, este país va a ser más importante que nunca. En



© THOMAS FASTING

Tijuana fabricamos la mayoría de nuestros productos profesionales, que son productos acústicos. Pasamos de un proveedor externo y trasladamos una gran parte de nuestra producción de electrónica a Tijuana”, dice Rogers.

Muchos expertos y empresarios coinciden en que, derivado del conflicto bélico en Europa del Este, México tiene una ventana de oportunidad única para captar inversión, como parte de la relocalización de las cadenas de suministro. Y Harman no es ajena a esa oportunidad: “Necesitamos disponer de una fabricación alternativa, y México sería una ubicación privilegiada para nosotros, especialmente para alimentar los mercados occidentales del mundo”, afirma Dave Rogers, desde el hotel Virgin Las Vegas, sede del JBL Fest de 2022.

### EL OÍDO PUESTO EN LA GEN Z

La propuesta conceptual del JBL Fest ha estado muy centrada en la generación Z, esos jóvenes que nacieron y crecieron conviviendo con la tecnología y que hoy acaparan el interés de las marcas. Los Gen Z consumen más música por *streaming*, buscan más experiencias, son más *gamers*, y JBL, una marca de Harman, quiere estar ahí para sonorizar sus momentos. JBL ya lanzó, por ejemplo, altavoces a prueba de agua y con iluminación sincronizada con el audio, características que son bien acogidas por las generaciones más jóvenes.

“La Gen Z busca tener una experiencia increíble y nosotros tratamos de estar presentes en esos momentos; y, si hacemos bien nuestro trabajo, esa generación ayudará a extender a JBL a través de los casos de uso de los productos a negocios adicionales en generaciones anteriores”, comenta Rogers, quien confiesa que el acercamiento con esta generación no es sencillo, dado que son personas más preocupadas por temas sociales, ambientales, de inclusión y buscan esos mismos valores en las marcas que consumen.

“Están enfocados en hacer las cosas correctas para la humanidad y la sostenibilidad, y creemos que es la clave para nuestro futuro negocio. Mientras actuemos de una manera socialmente responsable, creemos que serán leales, nos recompensarán. Somos una de las primeras compañías de audio que realmente toma esta medida y no siempre resulta barato, pero es lo correcto. Por lo tanto, gran parte de nuestros productos se construyen desde el punto de vista [de] encajar en sus vidas”, comparte el directivo global de Harman.

### EL SONIDO JBL

Rogers apunta que la calidad del audio es una de las características que más valoran los consumidores y, por supuesto, todo eso tiene eco en la filosofía de JBL. “Uno de los principios básicos que seguimos cuando construimos nuestros productos es que queremos dar el producto con el mejor sonido a cualquier precio, en cualquier categoría en la que competimos. Si construimos un dispositivo doméstico de 500 dólares, le hacemos pruebas enormes frente a la competencia, para asegurarnos de que el sonido JBL esté presente”.

Harman tiene un equipo de *golden ears* capaz de calificar la calidad del audio con capacidades que un oyente común no posee. Ellos, dice Rogers, “validan el producto para asegurarse

de que el sonido sea el mejor”. El “sonido JBL”, como lo llama el directivo, se mezcla ahora también con la calidad del audio que ofrecen las plataformas de *streaming*. “Veremos más y más clientes actualizar su cuenta en busca de un sonido de calidad. La gente también quiere ver excelentes videos, y el sonido es un elemento de esa experiencia. Queremos ser dueños de ese espacio”.

JBL también busca el sonido inmersivo. Los JBL Free X, por ejemplo, son auriculares de sonido envolvente con la firma JBL; o los JBL Tune 230NC TWS, que tienen tecnología de cancelación de ruido con dos micrófonos que permiten minimizar las distracciones de audio. “Tecnológicamente, hemos invertido mucho en audio inmersivo. Ahora hemos tomado esa experiencia y nos verán expandiéndola en todo el negocio”, como, por ejemplo, en estadios deportivos, revela Rogers.

“En los productos de consumo, nos verán avanzar hacia los productos Wi-Fi y, a medida que obtengamos más datos anónimos, crearemos mejores productos. Por decir algo, hoy sabemos cuánto tiempo alguien podría estar usando Flip o qué música está escuchando, o si está viendo una película. Todo este tipo de datos puede ayudarnos a comprender y crear mejores productos. Tenemos personas que dedican su vida a hacer un gran trabajo investigando cómo se utilizan los productos, así que obtener ese tipo de datos en tiempo real resulta muy benéfico”, afirma Rogers.

Sobre la presencia de los productos Harman y JBL en la vida cotidiana de los consumidores, Rogers matiza: “Usted, como usuario final, no presta atención al dispositivo; éste desaparece. Usted disfruta el momento. Nosotros hemos estado en algunos de los momentos más increíbles de la Historia, como en [el Festival de] Woodstock. Estamos orgullosos de ello, pero el usuario final sólo recuerda el momento. Eso es lo importante.”



**UNO DE LOS PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SEGUIMOS CUANDO CONSTRUIMOS NUESTROS PRODUCTOS ES QUE QUEREMOS DAR EL PRODUCTO CON EL MEJOR SONIDO A CUALQUIER PRECIO”**

**DAVE ROGERS**

Por Andrea Villar

**T**ras haber vivido tiempos de incertidumbre en los últimos años, Google es hoy más consciente de que su principal objetivo es, no sólo para sí misma como compañía, sino para sus clientes, centrarse en la rentabilidad a largo plazo. El CEO de la compañía en México comprende bien este objetivo.

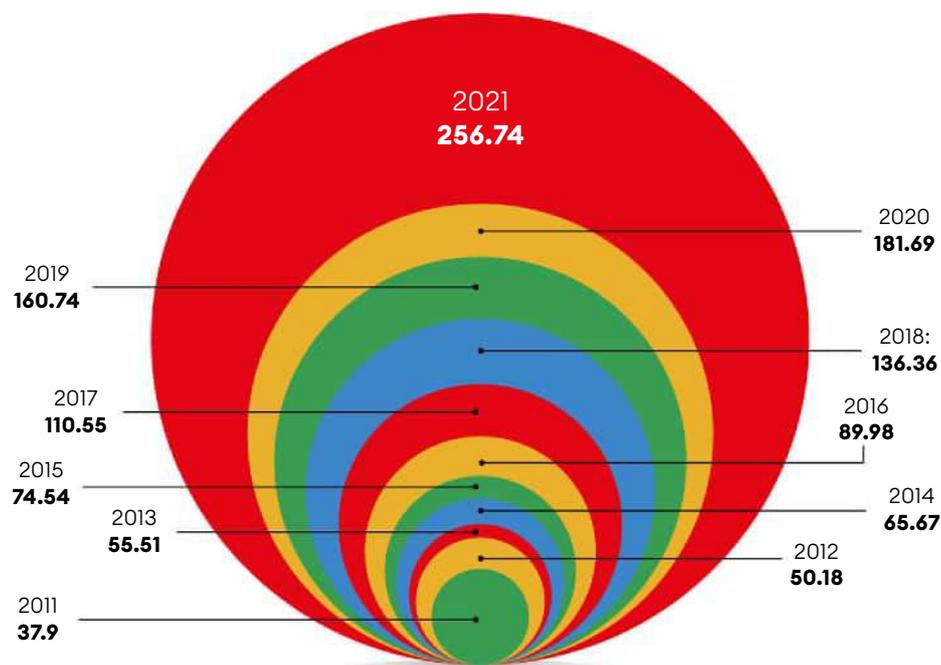
“Hoy hay más retos macroeconómicos. Recientemente, hemos visto que hay un enfoque que da mucha más importancia a la rentabilidad y a optimizar el retorno de inversión de nuestros clientes. Nuestro desempeño ha sido bueno. La cosa más importante para nosotros es que siempre estamos reaccionando el pulso de la economía y el clima laboral, y esto está reflejado en las solicitudes y en las necesidades de nuestros clientes. Siempre estamos avanzando y evolucionando. Si no hacemos esto, vamos a tener problemas”, dice Julian Coulter, CEO de Google en México, en entrevista.

A medida que la empresa entra en un nuevo año, el directivo asegura que el *branding* ha cobrado mayor importancia en la estrategia de las empresas para destacarse dentro de los servicios de la tecnológica. “Nos aseguramos de que cada cosa, cada interacción que tenemos con nuestros clientes, genere una inversión óptima. Estamos trabajando mucho con los clientes para asegurar que sus marcas brillen, alineando sus objetivos con las marcas”, asegura Coulter.

Una de las divisiones en las que más se ha centrado la empresa en los últimos años es Google Search, donde han visto evolucionar los tipos de búsqueda desde que estalló la pandemia. En la actualidad, alrededor del 40% de las búsquedas diarias son nuevas. Esto, explica Coulter, supone un gran valor para las marcas, ya que significa que pueden tener una mayor amplificación de sus palabras de búsqueda y de las necesidades desconocidas de sus

## INGRESOS ANUALES DE GOOGLE DE 2002 A 2021

(en miles de millones de dólares)



Fuente: Google

# LA BÚSQUEDA DE GOOGLE ES LA RENTABILIDAD

**JULIAN COULTER, CEO DE GOOGLE EN MÉXICO, COMPARTE LAS APUESTAS DE LA EMPRESA PARA EL AÑO QUE COMIENZA.**

clientes. “Mucho se refleja también en el hecho de que hemos visto una disminución de la fidelidad a las marcas. Es un fenómeno global y se debe a que los consumidores tienen más información y son más sensibles a diversas variables, como el precio. Además, durante la pandemia estaban mucho más abiertos a probar cosas nuevas”, añade Coulter.

Este cambio en el comportamiento de los consumidores también se ha reflejado en un descenso del gasto de los anunciantes en algunas áreas de Google, según declaró Ruth Porat,

directora financiera de la empresa, en la conferencia con inversionistas sobre los resultados del tercer trimestre de 2022. Aunque Coulter está de acuerdo, añade que los acontecimientos macroeconómicos, como la inflación y el conflicto en Europa, también han influido en este fenómeno a escala mundial y en todos los sectores.

En su estrategia publicitaria, Google empezó a monetizar YouTube Shorts el año pasado. Este segmento, hasta ahora, ha tenido un buen nivel de interacción, ya que, hasta el año pasado, contaba con 1,500 millones de

usuarios al mes y 30,000 millones de visualizaciones diarias. “Vamos a empezar a amplificar la monetización de Shorts en muchas más maneras al inicio de 2023. Por la tracción que tiene la plataforma, vamos a tener la oportunidad de dar muchas más opciones y flexibilidad a nuestros clientes y creadores de contenido”, dice Coulter.

El video en formato corto se ha convertido rápidamente en una pieza clave en las estrategias de las principales redes sociales con el fin de competir con TikTok, la aplicación más descargada del mundo y que se espera que alcance los 955 millones de usuarios en 2025, de acuerdo con Statista. Ante esta realidad, Coulter apuesta porque la cercanía de Google con sus creadores para alinear al máximo la propuesta o personalidad de un creador con la propuesta de una marca sea lo que les haga sobresalir a largo plazo y, con el tiempo, cerrar la brecha de monetización entre los contenidos cortos y largos en YouTube.

“Conocemos la potencia, el poder de un creador para apoyar una marca, y eso se refleja en las ventas. Cuando se habla de TikTok, se menciona mucho a la generación Z y a los *millennials*. Nuestros esfuerzos están muy centrados en ofrecer nuevos formatos y opciones en la plataforma y poder seguir

conectándolos de la mejor manera. Shorts en YouTube está generando audiencias gigantescas, no sólo a nivel mundial, sino también en México. Vale la pena mencionar que YouTube tiene 70% más audiencia en México, en todas las pantallas, que el siguiente canal o jugador en el país. Entonces, no se puede subestimar la importancia y la penetración de YouTube en el país”, asegura Coulter.

En el caso de YouTube Premium, un servicio de suscripción que ofrece la plataforma, lanzado en 2018, la compañía también cree que tiene gran potencial, debido al atractivo de los contenidos musicales entre las generaciones más jóvenes, que puede aumentar el uso de la plataforma. Hasta noviembre de 2022, YouTube Music y Premium superan los 80 millones de suscriptores de pago a nivel mundial, incluidos los usuarios que utilizan las pruebas gratuitas.

Respecto a la postura de Google sobre el metaverso, Coulter cree que, a nivel general, la tecnología aún está en pañales y no muchas empresas tienen una visión completa y segura de cómo llevarán a la vida el metaverso en sus propias plataformas. “Es un trabajo en curso, pero estamos invirtiendo mucho en investigación y desarrollo a nivel global para ver cuál es la mejor

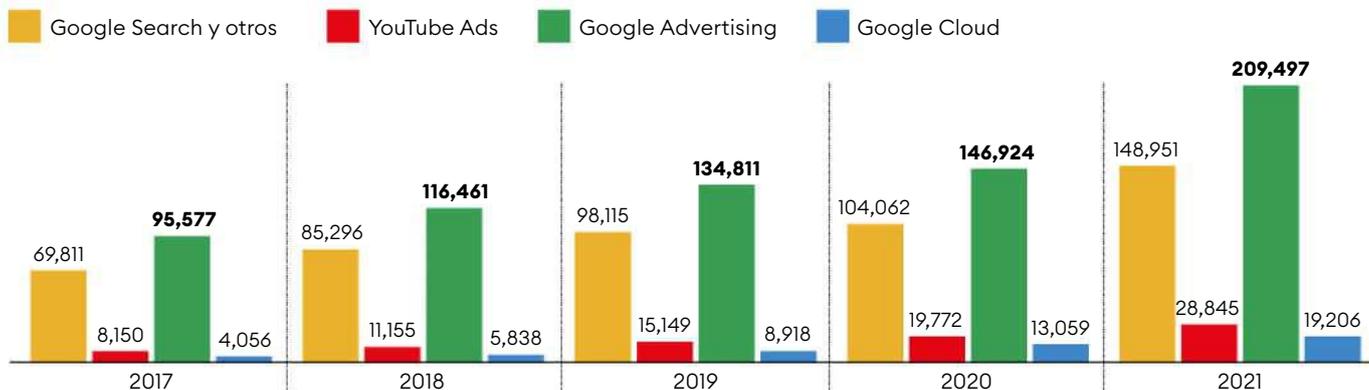
manera de materializarlo, reflejando también los valores de Google. Es una gran apuesta de futuro, pero es pronto para saberlo”, afirma Coulter.

Para el año que arranca, a Coulter le resulta complejo precisar cuáles son las principales apuestas de Google en el país entre todas sus divisiones. Sin embargo, el directivo reconoce que el segmento de Pymes es un área que seguirán impulsando, por lo que representa económicamente. En 2022, este segmento aportó el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y genera el 72% del empleo en el país. Además, “la digitalización de estas empresas no es una moda pasajera; es una tendencia a largo plazo. Nos estamos enfocando en ella. Si los ayudamos a desarrollar sus negocios, ayudaremos a estimular la economía”, dice.

La firma reconoce que hay muchos retos desconocidos que podrían interponerse en la persecución de sus objetivos este año. Sin embargo, confía en que cada división de la empresa tiene sus fortalezas para resistir a largo plazo. “No sabemos lo que va a pasar. A menudo somos el pulso de la economía y tenemos que navegar y ser muy ágiles para superar muchos de los retos a los que nos enfrentamos y satisfacer las necesidades de nuestros clientes”, dice Coulter. **I**

## INGRESOS ANUALES DE ALPHABET DE 2017 A 2021, POR SEGMENTOS

(en millones de dólares)



Fuente: Google

Por **Andrea Villar**



## IA, AQUÍ, ALLÁ Y EN TODAS PARTES

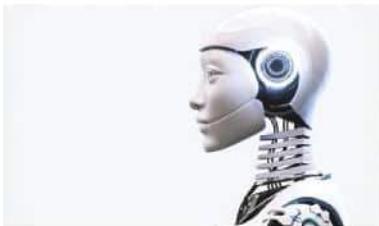
La Inteligencia Artificial (IA) seguirá ganando espacio en diversos sectores para ayudar a crear productos y servicios más completos. De acuerdo con Statista, se prevé que el mercado mundial de IA, que está estimado en 3,232.9 millones de dólares (MDD) en el año 2022, alcanzará un tamaño revisado de 15,320 MDD en 2028, con un crecimiento anual compuesto del 29.6% durante el periodo de 2022-2028. En los próximos años, se prevé un crecimiento significativo de la IA en los sectores de la banca, los servicios financieros y los seguros. Otras aplicaciones de esta tecnología están orientadas a la atención al cliente, la detección de fraudes y la gestión de recursos humanos.



## METAVERSO

La tecnología de realidad aumentada (RA) y realidad virtual (RV) seguirá avanzando en el mundo de los negocios. De hecho, Microsoft y Nvidia ya están desarrollando plataformas metaverso para colaborar en proyectos digitales. Accenture ya ha creado un entorno metaverso llamado Nth Floor. Este mundo virtual cuenta con réplicas de las oficinas reales de Accenture, de modo que los nuevos empleados y los empleados actuales pueden realizar tareas relacionadas con recursos humanos sin necesidad de estar presentes en una oficina física. El tamaño del mercado metaverso mundial se valoró en 22,790 MDD en 2021 y se espera que crezca a una tasa anual compuesta (CAGR) del 39.8% durante 2022-2030.

# TENDENCIAS TECNOLÓGICAS PARA LAS EMPRESAS



## ROBOTS MÁS HUMANOS

Los robots serán cada vez más parecidos a los humanos y se utilizarán en trabajos de la vida real, en fábricas y almacenes, así como en servicios de atención al cliente, como recepcionistas. El año pasado, Tesla presentó dos prototipos del robot humanoide Optimus y dijo que la empresa estaría lista para aceptar pedidos en los próximos tres o cinco años. Mientras, en el mundo de la logística, Amazon está apostando por nuevos robots, como Sparrow, para realizar tareas como la recogida y el transporte de productos en sus almacenes. El tamaño del mercado mundial de la tecnología robótica se contabilizó en 79,500 MDD en 2021 y se espera que alcance alrededor de 225,600 MDD en 2030.



## COMPUTACIÓN CUÁNTICA

Aunque hoy en día no es habitual escuchar el término “computación cuántica” en la vida cotidiana, lo cierto es que esta tendencia lleva ya cierto tiempo gestándose en los gobiernos de las principales potencias mundiales. Países como Estados Unidos, Reino Unido, China y Rusia se han embarcado en una carrera por desarrollar esta tecnología a gran escala. La computación cuántica, que hace uso de los estados cuánticos de las partículas subatómicas para almacenar información, supone un gran paso que permitirá crear computadoras capaces de funcionar un billón de veces más rápido que los procesadores tradicionales más veloces de la actualidad.



## WEB3

La tecnología *blockchain* avanzará significativamente en 2023, a medida que las empresas creen productos y servicios más descentralizados. Esto, entre otras cosas, permitirá cifrar los datos no sólo para que la información esté más segura, sino para abrir la puerta a nuevas formas de acceder a ella y analizarla. Según un informe de Grand View Research, se espera que el tamaño del mercado mundial de la Web 3.0 alcance los 33,530 MDD en 2030, con un crecimiento interanual del 44.9% entre 2022 y 2030. El crecimiento del segmento se atribuye al aumento de la demanda de tecnología *blockchain* pública debido a la accesibilidad gratuita, segura y sin permisos.



## TECNOLOGÍAS AUTÓNOMAS

Los avances de las empresas en la creación de sistemas autónomos, especialmente en torno a la entrega y la logística, seguirán multiplicándose. En la actualidad, ya existen varias fábricas y almacenes parcial o totalmente autónomos en los sectores de la logística y automotriz, pero será este año cuando más empresas ajenas a estas industrias empiecen a centrarse en automatizar sus operaciones destinadas al consumidor final. Por ejemplo, Uber, en colaboración con Motional, una firma conjunta de Hyundai y Aptiv, desplegará poco a poco sus robotaxis en Las Vegas y se ha fijado el objetivo de lanzar taxis sin conductor para servir al público general en 2023.

## HOY EN DÍA, ES IMPOSIBLE IMAGINAR UN NEGOCIO QUE NO ESTÉ SUSTENTADO, EN CIERTA MEDIDA, EN LA TECNOLOGÍA. PERO, ¿QUÉ TENDENCIAS TECNOLÓGICAS MARCARÁN EL CAMINO DE LAS EMPRESAS ESTE AÑO?

En estos tiempos, ser líder en una compañía no consiste sólo en resolver los problemas del presente, sino también en preparar a la organización para los años venideros. Y es que los modelos de negocio están migrando al terreno digital, lo que trae consigo la transformación de las empresas. Tecnologías como la Inteligencia Artificial, el Machine Learning y la

automatización han transformado las industrias en los últimos años. Este 2023 no será la excepción. Veremos en el mercado nuevas tecnologías que darán forma a las próximas innovaciones empresariales.

Aquí te presentamos las tendencias que revolucionarán a las empresas este año, de acuerdo con las firmas de tecnología y de análisis de mercado. **f**



## CIBERSEGURIDAD

Mientras todas las tecnologías siguen evolucionando, la vulnerabilidad a la ciberdelincuencia crecerá con ellas. Los ataques de *ransomware*, que han acaparado titulares en los últimos años, no van a desaparecer y seguirán siendo una amenaza latente para todos los sectores y empresas. La consultora Gartner predice que las organizaciones gastarán casi 6,690 MDD en seguridad en la nube para 2023, un incremento interanual de casi el 27%. Se espera que la seguridad de las aplicaciones, identificada como la segunda categoría de más rápido crecimiento, aumente en torno a un 25% y capte 7,500 MDD de gasto este año.



## TECNOLOGÍAS VERDES

Alcanzar un nivel de cero emisiones figura, desde hace años, entre las ambiciones de las grandes empresas. Sin embargo, la presión es cada vez mayor y, a medida que los efectos del cambio climático se hacen sentir y los gobiernos se apresuran a emitir regulaciones para frenarlo, la innovación en tecnología sostenible será una prioridad. De acuerdo con un reporte de McKinsey & Company, el 38% de los consumidores boicotea productos o servicios de empresas que no comparten sus valores. Los compradores están cada vez más atentos a esta cuestión y la tecnología desempeñará un papel cada vez más importante en la transformación ecológica de las empresas.

Por César Martínez Aznárez

# UNA GESTIÓN NO TRUNCADA



**PROVENIENTE DE LA LLAMADA “PUERTA GIRATORIA” (EN LA JERGA POLÍTICA INTERNACIONAL), ESTE DIRECTIVO SE VIO FAVORECIDO POR UNA POLÍTICA PÚBLICA (ÉL Y TODO EL SECTOR TURÍSTICO) QUE LO LIBRÓ DE EFECTOS ECONÓMICOS PERJUDICIALES POR LA PANDEMIA, Y HOY SOSTIENE ALTOS MÁRGENES DE RENTABILIDAD FRENTE A LOS LÍDERES MUNDIALES.**

RAÚL REVUELTA MUSALEM

GRUPO AEROPORTUARIO DEL PACÍFICO



o habían pasado ni dos años desde que Raúl Revuelta había asumido la dirección general del Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP), cuando estalló la pandemia de Covid-19 (en marzo de 2020). Era tiempo insuficiente para consolidar su gestión.

Al igual que le ocurrió a otros CEO, con la tragedia sanitaria agravándose mes a mes, su gestión pudo haberse truncado pronto. Pero sucedió algo.

Hubiera podido malograrse, truncarse su gestión, porque todas las industrias que hacen posible los vuelos civiles, es decir, las aerolíneas, los aeropuertos, los fabricantes de aviones y las agencias de viajes, y las plataformas digitales vendedoras de boletos, como sabemos ahora, han sufrido caídas en su actividad y en sus resultados financieros, drásticas en varios casos.

Son sectores afectados porque, en estos últimos dos años y medio, los pasajeros han suspendido muchos viajes en avión, tanto de trabajo o negocios, como de turismo o familiares, entre los más comunes, por diversas razones relacionadas con Covid-19, por ejemplo, por las restricciones impuestas por las autoridades en los aeropuertos.

Hoy, en plena etapa de recuperación mundial (al menos con respecto a los peores momentos de la pandemia), la mayoría de los operadores de aquellos cuatro segmentos de negocios no ha podido volver todavía a los niveles de ingresos prepandemia.

Como ejemplos, los tres gigantes de la aviación, las estadounidenses Delta, American y United, en los 12 meses cerrados en septiembre pasado todavía no habían recuperado los ingresos ni la rentabilidad de 2019. Lo mismo sucede con los dos grandes fabricantes

de aviones de pasajeros, la estadounidense Boeing y la neerlandesa Airbus, y en las cinco agencias de viajes más grandes del mundo, encabezadas por China Tourism Group, y en Expedia, una de las plataformas de boletos en línea más importantes del mundo.

En aeropuertos, siete de los 10 principales grupos de terminales todavía hoy están muy por debajo de los ingresos de 2019, entre 20% y 59%, mientras los otros tres son el chino Xiamen, que creció 9%, y los mexicanos GAP y Asur, cuyos ingresos aumentaron 39% y 38.9%, respectivamente (comparación de últimos 12 meses, cerrados en septiembre de 2022, con 2019). Aquellos siete del *top ten* tampoco han podido recuperar rentabilidad, como tampoco Xiamen, mientras que las dos empresas mexicanas sí han mejorado en esa medición.

De 147 grupos de terminales aéreas que facturan más de 50 millones de dólares (MDD) al año, sólo nueve han recuperado el nivel de ingresos pre-pandemia, según cálculos elaborados con información de S&P CIQ.

Todo indica que, por lo aquí dicho, la gestión del CEO de la firma mexicana podía haber quedado truncada.

Pero sucedió algo, probablemente un factor determinante: en México,

el gobierno no impuso restricciones para viajar en los aeropuertos, a pesar de la pandemia, una de las pocas excepciones mundiales, porque la gran mayoría de los aeropuertos prácticamente cerraron sus cielos comerciales o restringieron el acceso.

Hubo debates y críticas por tal decisión de la Secretaría de Salud. Frente a aquel dilema que enfrentaron los gobiernos, entre salud y economía, el subsecretario Hugo López-Gatell sostuvo que no había evidencia de que los viajeros incrementaran los contagios de forma importante.

La rentabilidad del capital invertido (ROIC) en GAP durante 2020-2022 fue de 11.3% promedio, mientras que la tasa del *top ten* mundial de aeropuertos, excluidas las mexicanas GAP y Asur (hoy miembros de ese selecto grupo), fue negativa, en -0.3%. El promedio mundial también fue negativo, con -0.2%.

La rentabilidad del Aeropuerto Charles de Gaulle, de París, Francia, por ejemplo, fue negativa: -0.1%.

En los últimos 12 meses, cerrados en septiembre de 2022, Raúl ha conseguido aumentar la rentabilidad en 2.9 puntos porcentuales en relación con 2019, mientras que las ocho administradoras de aeropuertos no

mexicanas del *top ten*, en promedio, la redujeron en 3.4 puntos porcentuales.

Es imposible comprobar qué hubiera sucedido con otra política, pero también hay una deducción evidente: las políticas opuestas a la restricción al acceso de pasajeros en los aeropuertos fue una de las principales causas de que la actividad y la rentabilidad de GAP hayan mejorado, y de que hayan empeorado en los demás aeropuertos. Desde luego, eso no le quita mérito a Revuelta, porque siempre hay márgenes para aprovechar o desaprovechar las circunstancias.

Debe reconocerse que la rentabilidad de GAP ya era bastante mayor al promedio mundial y a los grandes aeropuertos del mundo antes de la pandemia. Sin embargo, también hubo una mejora en la gestión completa de Revuelta, de cuatro años, en comparación con la gestión del CEO anterior, Fernando Bosque Mohino, que duró siete años y medio: 12% frente a 7.9% de rentabilidad sobre el capital invertido, promedio, en cada una de estas administraciones, respectivamente.

### OPERACIÓN EFICIENTE

La operación de los 12 aeropuertos en México y los dos en Jamaica por parte de GAP es notoriamente menos

PRINCIPALES ACCIONISTAS DE GAP	% DEL CAPITAL	TIPO DE ACCIONISTA	PAÍS
1 "Laura Diez-Barroso Azcárraga y Carlos Laviada Ocejo 1/	9.1	Socios mexicanos grupo de control 4/	México
2 Eduardo Sánchez Navarro Redo y Juan Gallardo Thurlow 2/	6.4	Socios mexicanos grupo de control 4/	México
3 Aena Internacional 3/	6.4	Socio operador 4/	España
4 BlackRock	8.7	Administrador de inversiones	EU
5 Weston Hill Equity	4.7	Sociedad vehículo de inversión	México
6 Capital Research and Management	4.6	Administrador de inversiones	Noruega
7 Grupo México	3.0	Grupo minero	México
8 Vanguard	2.8	Administrador de inversiones	EU
9 Wasatch Advisors Inc	2.1	Administrador de inversiones	EU
10 T. Rowe Price Group	2.1	Administrador de inversiones	Canadá

1/ Diez-Barroso y Laviada poseen entre ambos 6.4% del capital de GAP, indirectamente, a través de la sociedad Aeropuertos Mexicanos del Pacífico (AMP), en uno de esos complejos mecanismos societarios. Ellos dos poseen una sociedad llamada Promotora Aeronáutica del Pacífico (PAP), que, a su vez, posee 50% de una sociedad llamada Controladora Mexicana de Aeropuertos (CMA), que posee 66.66% de AMP. Además de la tenencia indirecta, Diez-Barroso tiene directamente a su nombre 2.6% del capital de GAP, y Laviada posee a su nombre 0.07% del capital.

2/ Entre Sánchez Navarro Redo y Gallardo Thurlow tienen 33.33% de AMP, a través de una sociedad llamada PAL.

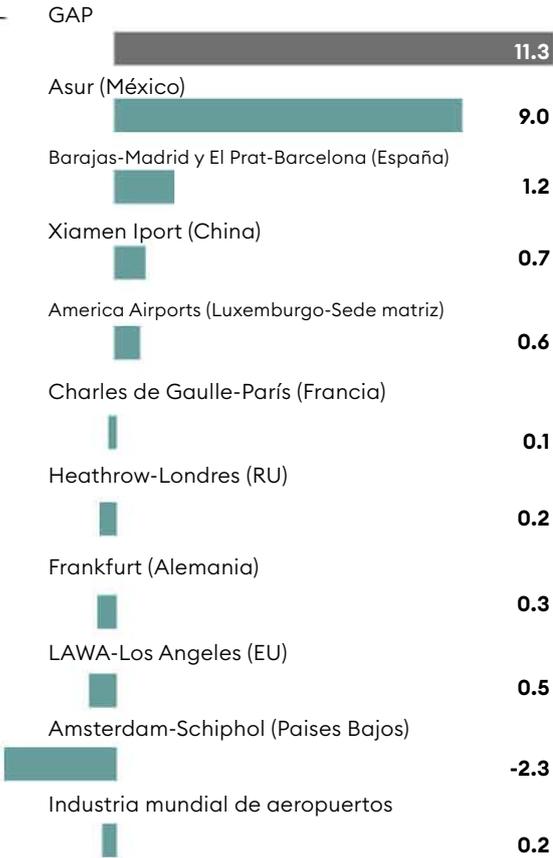
3/ Aena posee 33% de AMP.

4/ Una parte de los tres paquetes accionarios ya citados, 15% del capital de GAP, son todas las acciones clase BB, las únicas que otorgan facultades de control.

Fuente: Elaborado con datos de GAP y S&P CIQ

## RANKING RENTABILIDAD - LÍDERES MUNDIALES

Retorno sobre el capital invertido (Roic), tasa anual en %, promedios de los últimos tres años, de las 10 compañías aeroportuarias más grandes del mundo por ingresos, del promedio mundial del sector y de Grupo Aeroportuario del Pacífico. Una tasa negativa significa pérdidas operativas.



ROIC: Utilidad operativa neta de impuesto a la renta (tasa ficticia de 37.5% para todas las empresas) / capital propio más deuda financiera promedio del periodo. El resultado corresponde al promedio de 2019, 2020 y de los últimos 12 meses reportados

costosa que en los demás gigantes mundiales: por cada 100 dólares de ingresos, los comandados por Revuelta usan sólo 21 en esos costos, mientras el *top ten* usa 56 (incluidos los dos mexicanos), y el promedio mundial del sector usa 62 dólares (promedio de 2020-2022).

A juzgar por la inversión en bienes de capital, las perspectivas son de mayor crecimiento, porque el Capex neto de Revuelta (inversión menos

depreciaciones) representó 27% de los ingresos en 2020-2022, en tanto que el promedio del *top ten* mundial fue de 9%. En la china Xiamen, por ejemplo, fue de 10%.

El margen neto de GAP, un indicador que, a diferencia de la ROIC, incorpora los intereses de la deuda, fue de 27% en el último trienio, contra sólo 9% en el *top ten*. El aeropuerto Charles de Gaulle, por ejemplo, tuvo una pérdida promedio de -20% de los ingresos en el mismo periodo.

### PUERTA GIRATORIA

Revuelta Musalem fue subdirector de Evaluación Financiera de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) durante todo el cuatrienio 2002-2005, y fue ahí donde adquirió experiencia en privatizaciones y concesiones federales.

Luego estuvo nueve años en GAP, como gerente de Ingresos Aeroportuarios, director comercial y, por último, de Finanzas. Después fue CFO en OHL México, justo cuando estalló el escándalo de las grabaciones telefónicas de algunos de sus directivos, en 2015, que habrían revelado corrupción, un caso todavía no aclarado. Luego fue CEO en Cross Border Xpress, el puente peatonal del aeropuerto de Tijuana hacia San Diego; y, finalmente, regresó a GAP como CEO en abril de 2018.

Aunque su cargo en la SCT no era muy alto, de todos modos esta trayectoria lo expone como un ejemplo de la denominada “puerta giratoria” en la arena internacional de política y de negocios (la expresión también tiene otros usos); en este caso, un funcionario público que pasa a ser un directivo en el ámbito privado, lo que, potencialmente, le otorga a las empresas que lo contratan una ventaja extra frente a sus competidores, porque aprovecha la información confidencial y los contactos que éste podría aportar. **F**

## CRECIMIENTO INGRESOS

Representa el crecimiento de los ingresos de los últimos cinco años, expresado en tasa anual equivalente (en porcentaje)



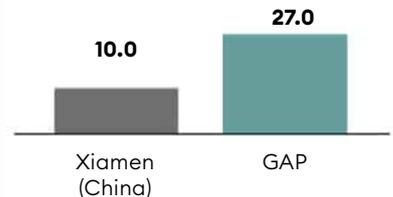
## COSTO DE OPERACIÓN

Costo de los servicios aeroportuarios y no aeroportuarios, en % de los ingresos, promedio 2020, 2021 y últimos 12 meses reportados de 2022 (no se consideran gastos no atribuibles a la operación)



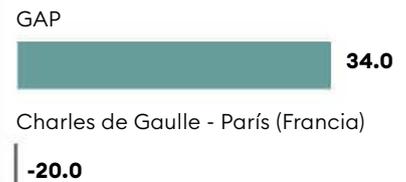
## INVERSIÓN NETA

Capex (gasto de capital) menos la depreciación de la maquinaria, en porcentaje de los ingresos - promedio 2020, 2021 y últimos 12 meses reportados de 2022



## MARGEN NETO

Utilidad neta en porcentaje de los ingresos - promedio 2020, 2021 y últimos 12 meses reportados de 2022



**Fuente:** La información numérica y gráfica de este análisis fue elaborada con datos de S&P Capital IQ, y de las bolsas y comisiones de valores. Los valores usados para los indicadores pueden variar respecto a la información disponible en los reportes de las empresas, debido a que éstas se ajustan a la IFRIC 12 (Interpretación de las Normas Internacionales de Información Financiera 12), por ejemplo, en los ingresos

# CIUDAD JUÁREZ

## FANTÁSTICO Y MODERNO



[www.visitachihuahua.com](http://www.visitachihuahua.com)

+ Información 01 800 TURISMO Paquetes: 01 800 710 0101

f t You Tube i Etiquétanos usando #visitachihuahua



**¡ah Chihuahua!**

ES FANTÁSTICO, CONÓCELO

# NEARSHORING ¿SUEÑO O REALIDAD?

24



**JOEL VIRGEN**

ARTICULISTA  
INVITADO

Economista del sector financiero con sede en Nueva York, EU. Sus opiniones son a título propio y no necesariamente representan las de alguna institución financiera internacional

**E**stá en todos lados. Se dice que México ya se beneficia del proceso de reubicación de operaciones de manufactura desde la lejanía hacia ubicaciones más cercanas a las matrices. En específico, se habla de que tal proceso ya ayuda a nuestro país, en detrimento de Asia en general, y China en particular. No obstante, no es del todo claro que tal fenómeno se esté ya reflejando en los datos locales. No obstante, hay al menos cuatro puntos importantes a considerar.

Primero. No hay duda: el fenómeno de *nearshoring* tiene total sentido como respuesta a los eventos de los últimos años. En particular, es claro que la excesiva dependencia a operaciones instaladas en la lejanía (sobre todo en aquellas ubicaciones cada vez más antagónicas en el reordenamiento geopolítico) es cada vez menos conveniente. Para muestra, basta recordar las inéditas perturbaciones logísticas y operativas que pusieron en jaque al mundo a principios del año que terminó. Lo anterior, ligado a la alta dependencia respecto de un eje manufacturero (China). Parece una buena idea el diversificar.

Segundo. México se encuentra bien posicionado como potencial destino de reubicación de operaciones. Lo anterior, en reconocimiento de su cercanía con el principal mercado global (EU), su tratado de libre comercio regional y su atractivo costo de mano de obra. Lo anterior, adicional al hecho de que varias corporaciones e industrias con liga global ya se encuentran ubicadas en nuestro país.

Tercero. No obstante lo anterior, hay que reconocer que México no es la única opción como potencial destino

de una reconfiguración productiva a nivel global. En este contexto, nuestro país compite con otros y, por lo mismo, es importante reconocer sus límites y áreas de oportunidad. Entre éstas, podrían encontrarse los bajos niveles de productividad en varios sectores, las deficiencias en el Estado de derecho, la estructura fiscal y las ficcionalidades que hacen costosa la integración a ciertos sectores locales.

Cuarto. De materializarse, uno de los puntos donde deberíamos identificar el *nearshoring* es la inversión extranjera directa, donde destacaría el caso de las nuevas inversiones. En este contexto, y hasta hoy, no hay evidencia suficiente de que algo así esté ocurriendo (sobre todo una vez que se descuentan transacciones excepcionales ocurridas en el último año).

Lo anterior no quiere decir que esto no esté sucediendo. Es posible que se encuentre en una etapa temprana de exploración y evaluación, en una intermedia donde el ajuste sea muy gradual o en espera de un momento más idóneo, o se esté presentando en la forma de sustitución de operaciones o reorientación de planta instalada. Lo que no parece evidente es que el fenómeno sea palpable de primera mano. **F**

**“MÉXICO SE  
ENCUENTRA BIEN  
POSICIONADO  
COMO POTENCIAL  
DESTINO DE  
REUBICACIÓN DE  
OPERACIONES”**

# Las paytechs impulsan una nueva era para los negocios

México destaca en medios de pago con tecnología y seguridad. Estas son las oportunidades para las *paytechs* y los negocios.



Latinoamérica es una región altamente digitalizada. Este avance, que detonó las ventas en línea, también acarrea la necesidad de nuevas formas de pagos y, con ello, el surgimiento de las *fintechs* y *paytechs*, el segmento de la industria enfocado en transacciones.

Estas empresas han ayudado a dar mayor dinamismo a las economías, al complementar los canales que la banca tradicional históricamente ha ofrecido. Generan una mejor experiencia para el consumidor y aumentan el acceso al sistema financiero a personas que estaban excluidas, a través de la virtualidad.

¿Qué sigue en este proceso de evolución y cómo se verá beneficiado el usuario final? Forbes México reunió a líderes de la industria, entre ellos Kushki, su reciente adquisición Billpocket y Mastercard, para hablar en el webinar **La era de los sistemas de pago resilientes** sobre la revolución que impulsan las *paytechs*.

## AGILIDAD Y SEGURIDAD

La aparición de las *paytechs* es un suceso disruptivo. Tanto Kushki como Billpocket han sacudido el mercado y hacen que todo se mueva más rápido. Su infraestructura se integra por nuevas funcionalidades, componentes de seguridad e identificación con la que los usuarios gozan de una mejor experiencia de punta a punta.

Kushki, por ejemplo, ha creado en cinco años infraestructura en los cinco países en los que participa –México, Colombia, Ecuador, Perú y Chile– y opera una herramienta creada de cero y completamente innovadora.

“Somos jugadores regionales con profundo conocimiento de medios de pago. En cualquier país en el que operamos conocemos perfectamente cómo funcionan. Como tal, podemos atender a los comercios y entender qué necesitan”, explica Gabriele Zuliani,

vicepresidente de Market Development de Kushki.

Con ello, este unicornio que ofrece capacidades avanzadas de pago electrónico puede seguir *end to end* la trayectoria de la transacción, desde que entra en su plataforma hasta que se abona al comercio o liquida al usuario final, si se trata de una transferencia.

La infraestructura que han construido las *fintechs* y *paytechs* ha crecido visiblemente. Este desarrollo, aunado a la penetración del uso de teléfonos inteligentes, han favorecido la adopción de los servicios financieros y nuevas formas de pago.

De acuerdo con Alejandro Guízar, CEO y fundador de Billpocket –que ahora es una unidad de negocio dentro de Kushki–, en los últimos años, el número de comercios con terminales de pago creció 39% en la región. Así, en México, de cada tres terminales una es de una empresa de tecnología de pagos y no bancaria.

En opinión de Mauricio Schwartzmann, Country Manager de Mastercard México, la baja penetración bancaria, el acceso a internet, la regulación *fintech* y la necesidad de innovación han sido oportunidades para que las *paytech* hayan encontrado su espacio en el mercado.

“México es uno de los principales países en el que cualquier *fintech* o *paytech* quieren jugar. En nuestro país, estamos trabajando con jugadores nuevos que están escalando muy bien y donde la regulación les ha permitido moverse de manera acelerada”, comparte.

Desde Kushki están convencidos de que se tiene un alto potencial en el ecosistema de pagos: en México, menos de una de cada siete empresas aceptan pagos digitales y menos de la mitad de los mexicanos tiene acceso a servicios financieros formales. Este es el panorama de oportunidades por aprovechar.

# 10 TEMAS PARA REFLEXIONAR EN 2023



## ALEJANDRO PADILLA

### ARTICULISTA INVITADO

Director general adjunto de Análisis Económico y Financiero de Grupo Financiero Banorte. Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad del autor y no representan la opinión de Grupo Financiero Banorte ni sus subsidiarias o filiales

@alexpadillasan

nicia un nuevo año con un alto grado de complejidad. Por ello, este artículo tiene como fin reflexionar sobre 10 temas que serán cruciales en el mundo durante 2023 y que podrán determinar el comportamiento de la economía y los mercados financieros, además de moldear las estrategias de todos los tomadores de decisiones.

1. Factores geopolíticos. Probablemente, el tema geopolítico más importante de 2023 continuará siendo el conflicto entre Ucrania y Rusia (que dio inicio en febrero de 2022 y probablemente se extenderá por algunos meses más). Sin embargo, no hay que perder de vista las tensiones entre Estados Unidos y China, presiones sociales y políticas en Perú, Brasil, Irán y varios países más, así como los desafíos que enfrenta actualmente la globalización.

2. Posible recesión global. En 2023, la economía mundial probablemente enfrentará importantes vientos en contra. El FMI y otros organismos multinacionales han advertido sobre una posible recesión el próximo año, pero con un comportamiento heterogéneo entre países y regiones.

3. Inflación y política monetaria. Los altos niveles de inflación continuarán siendo uno de los desafíos más importantes para consumidores, empresas y quienes implementan las políticas públicas. Si bien en meses recientes se ha observado cierta moderación en las presiones en precios, la inflación permanece elevada en el mundo. Esto llevará a la mayoría de los bancos centrales a continuar restringiendo condiciones monetarias.

4. Normalización en las cadenas de suministros. Los procesos de producción y logística se vieron fuertemente afectados durante la pandemia de Covid-19. Los choques de oferta generaron afectaciones en un sinnúmero de industrias. Es probable que el año 2023 sea un punto de inflexión y

continúe el curso de la normalización de las cadenas de suministro.

5. Secuelas de la pandemia. Luego de tres años de Covid-19, el mundo ha aprendido a transitar hacia una nueva normalidad. Sin embargo, todavía existen muchas secuelas que ha dejado este coronavirus en distintos frentes. Uno de ellos es la política tan restrictiva en China para hacer frente a rebrotes, lo cual ha ocasionado interrupciones en el comercio internacional, presiones sociales y otros factores.

6. Comportamiento de materias primas. Se espera cierta moderación del precio de algunos *commodities* en 2023 como resultado de los efectos de la posible recesión global y la normalización en cadenas de producción. Sin embargo, es muy probable que veamos un comportamiento diferenciado entre subgrupos de materias primas.

7. *Nearshoring* y nuevas tendencias en el comercio internacional. En este 2023 continuaremos observando cambios en las estrategias de las empresas para reubicar los procesos productivos a lugares mucho más cercanos a los centros de consumo final.

8. Transición energética. Desde hace algunos años, el mundo ha buscado una transformación en la generación, distribución y uso de la energía hacia procesos más limpios, seguros y financieramente viables.

9. Transición digital. La economía continuará evolucionando hacia un mundo digital, gracias a conceptos relacionados con la Cuarta Revolución Industrial. La pandemia de coronavirus ayudó a la adopción más rápida de procesos tecnológicos en distintas industrias y probablemente en este año podrán exacerbarse los factores que impulsen la economía digital.

10. Sustentabilidad. En 2023 continuarán los esfuerzos para implementar políticas públicas y empresariales ASG, que permitan un crecimiento y desarrollo económicos más sustentables. 

# 2023, ¿CUÁLES SON LOS RETOS Y LAS OPORTUNIDADES?



**MÓNICA LUGO**

ARTICULISTA  
INVITADA

Directora de Relaciones  
Institucionales, Prodensa

@Monlugo

**S**in duda, 2022 fue un año con muchos retos que siguen afectando a la economía internacional. Los efectos de la pandemia y la guerra Rusia-Ucrania fueron (y siguen siendo) factores que moldearon el año 2022. Muchos nos preguntamos qué podremos esperar de 2023 y, al parecer, las cosas no se ven muy optimistas. Los expertos pronostican que este año seguiremos viendo un panorama de incertidumbre y desestabilización financiera provocada por el complicado entorno internacional. En lo que respecta a Covid, no podemos cantar victoria y, ciertamente, no debemos quitar la vista de China. Su política de “Cero Covid” está causando estragos al interior del país, ya que, al flexibilizar las medidas de confinamiento, se expuso a la población no vacunada, en un país con una tasa de vacunación bajísima. Es de esperarse que, al tener una nueva crisis de salud al interior de China, sea poco probable que la economía se abra, y seguramente continuarán generándose los cuellos de botella en el comercio internacional y habrá falta de insumos para la manufactura, lo que, a su vez, provocará nuevas disrupciones en las cadenas de valor. Por otro lado, la guerra Rusia-Ucrania seguirá moldeando el escenario económico internacional. Se prevé que continúe el efecto inflacionario en los precios de los energéticos y de los alimentos. También, que la guerra será de larga duración y, como resultado, se espera que siga afectando la economía global y contribuya a la posible recesión, que varios analistas dan por un hecho que

ocurrirá en Estados Unidos. Otros factores a considerar son los efectos del cambio climático, que cada vez son más evidentes y costosos para todos los países. Todos estos elementos crearán incentivos para que los países sigan respondiendo a las presiones proteccionistas a nivel doméstico, en lugar de fortalecer la integración regional y con sus principales socios comerciales.

Las perspectivas no son muy positivas. Sin embargo, para México, 2023 puede traer grandes oportunidades. La inversión seguirá llegando a nuestro país gracias al fenómeno de *nearshoring*, ya que México seguirá siendo un destino atractivo, no sólo en cuanto a costos (salarios más competitivos y menores costos logísticos), sino por el acceso irrestricto que tenemos a los mercados de Estados Unidos y Canadá. En ese sentido, México debe ser un socio comercial confiable y respetuoso de los compromisos internacionales de los que es parte. Por ello, es fundamental que se resuelvan los irritantes comerciales que se tienen en el marco del T-MEC, como las consultas en materia energética y resolver la preocupación de EU en torno a la biotecnología agrícola, especialmente el maíz transgénico. No hace falta mencionar que garantizar el Estado de derecho y la seguridad serán fundamentales para continuar posicionando a México como un destino ideal para la inversión. Viene un año difícil, pero lo será aun más si no tomamos las medidas necesarias para aprovechar las oportunidades que se nos ofrecen el *nearshoring* y el T-MEC. **1**

# 23 PERSONAJES A SEGUIR EN 2023



**SALVADOR  
MEJÍA**

ARTICULISTA  
INVITADO

Socio en Asimetrics

@ESEMEJIA

A quién recomendaría seguir en 2023? Durante varios días, esta pregunta se convirtió en un pensamiento recurrente, y en mi cabeza artistas, abogadas, economistas, médicos, luchadores sociales, políticos, ambientalistas, deportistas *et al* se enfrentaron en un duelo a muerte por este *endorsement*, pero la sangre no llegó al río, ya que, justamente, fueron las razones para pensar en sus nombres lo que solventó el debate.

Los mexicanos estamos viviendo una de las peores crisis de gobernabilidad en nuestra historia debido a la acumulación desmedida del poder por parte del presidente Andrés Manuel López Obrador, poder que le ha permitido evadir los mecanismos legales de rendición de cuentas por los señalamientos, no sólo sobre la falta de resultados, sino también de los numerosos actos de corrupción ocurridos dentro de su gobierno y que, en casos específicos, probablemente podrían llegar a superar la tristemente célebre “estafa maestra” del sexenio del expresidente Enrique Peña Nieto.

El sexenio del presidente López Obrador se encuentra en su parte final y, por ello, ya no espero ninguna acción administrativa, de política pública, legislativa o incluso judicial en materia de combate a la corrupción, pero estaré más pendiente que nunca de los y las periodistas de investigación que han suplido los silencios de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley durante los sexenios de Fox, Calderón y Peña y que hoy se han convertido en el último contrapeso de *accountability* ante el poder.

No tengo ninguna duda de que el sexenio de la Cuarta Transformación terminará con numerosos casos de corrupción sin investigar y, por ello,

decidí recomendar a alguien que se dedicara al periodismo de investigación por ser ésta la última línea de defensa en contra de la corrupción y porque así lo han demostrado las mujeres y los hombres que, no obstante las descalificaciones y los ataques, todos los días salen a la calle a buscar la verdad (que está allá afuera).

Son muchas las personas que podría incluir en este listado y que han colaborado en investigaciones tan importantes como “La casa blanca de Peña Nieto”, “Los piratas de Borge”, “La estafa maestra, graduados en desaparecer dinero público”, “Corrupción en Segalmex, ¿la estafa maestra de la 4T?” y “La casa gris”, pero decidí centrarme en una persona que goza de toda mi admiración y respeto: la periodista Peniley Ramírez.

Peniley, desde Univisión y el periódico *Reforma*, le ha dado puntual seguimiento a numerosas historias sobre corrupción y crímenes financieros, pero su libro *Los millonarios de la guerra. El expediente secreto de García Luna y sus socios* es una auténtica cátedra sobre cómo realizar una investigación forense profunda, justo lo que necesitamos para combatir actos de corrupción, sobre todo, de los que ya no existen.

Por ello, creo firmemente que la periodista de investigación Peniley Ramírez debe ser una persona a seguir en este 2023. 

**“LOS MEXICANOS  
ESTAMOS VIVIENDO  
UNA DE LAS  
PEORES CRISIS DE  
GOBERNABILIDAD”**

# EN PRENSA, NO HABRÁ MAL QUE DURE 100 AÑOS...

**N**ada hace pensar que la relación prensa-Estado mejore en el año que comienza. Conducida con total prejuicio por el presidente Andrés Manuel López Obrador, quien, desde el inicio de su administración, construyó una narrativa muy básica, pero hostil, donde los periodistas están al servicio de los “poderes conservadores” y por eso lo critican, “porque perdieron privilegios y ya no se les paga desde el poder”, y “están enojados”.

Si bien suele concentrar su crítica en cinco o seis columnistas de carácter nacional, cuya crítica claramente le duele, al final termina generalizando su rechazo a la industria. “Muerden la mano de quien les quitó el bozal”, parafrasea a Gustavo A. Madero, cuando, dentro de su ficción maderista, se quiere equiparar con Francisco I. Madero.

Conforme se afianza la polarización social y política que él mismo alienta todas las mañanas, se ha vuelto más intolerante a la crítica, al grado de sugerir que su sección “Quién es quién en las mentiras (de la prensa)” ya no sea semanal, sino diaria. Segmento que ha sido condenado incluso por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, como un atentado a la libertad de expresión.

El Gobierno Federal tiene cuatro grupos periodísticos preferidos, que concentran casi el 40% del gasto de la publicidad oficial, perpetuando la discrecionalidad con que se manejaron en ese tema gobiernos anteriores, pese a que existe un exhorto de los ministros de la Corte para que abandone ese esquema. El grupo parlamentario de Morena en Cámara de Diputados ha hecho oídos sordos para cumplir tal sentencia. Y, aun así, en medio de este embate gubernamental, los medios

de comunicación nacionales se están reconvirtiendo a los nuevos mercados y audiencias, en un proceso no exento de dolor y sacrificio, pero que está redituándole en audiencias digitales récord, con millones de visitas diarias a sus sitios.

Sin publicidad oficial, con aumentos en insumos (como el papel) en casi 200% durante la pandemia, los medios impresos migran a otros formatos, de modo que esa industria a la que desprecia el presidente sigue viva y actuante.

Es más, los aspirantes a la Presidencia de la República dentro de Morena, las famosas “corcholatas”, sin romper con su jefe máximo se han acercado a los medios que su jefe repudia. Han dado entrevistas, platican en corto con columnistas y directivos de medios, en un reconocimiento tácito de que es insostenible perpetuar el modelo de pleito de López Obrador.

Es posible que López Obrador haya roto ominosos pactos de complicidad entre algunos barones de los medios de comunicación y el gobierno mexicano, y que los siguientes gobiernos no den marcha atrás hacia las evidentes zonas grises de esta relación, ya saneada. Sin embargo, no será en esta administración cuando regresen los tiempos de concordia y entendimiento, donde la prensa pueda hacer su trabajo crítico sin que reciba andanadas de insultos desde el poder todos los días. No hay mal que dure 100 años... **I**

**“NO SERÁ EN ESTA ADMINISTRACIÓN CUANDO REGRESEN LOS TIEMPOS DE CONCORDIA”**



**ALEJANDRO  
JIMÉNEZ**

ARTICULISTA  
INVITADO

Coordinador  
nacional de Opinión  
de la Organización  
Editorial Mexicana

@ajimac

# ELECCIÓN DEL PRESIDENTE (A), SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN



**JUAN IBÁÑEZ**

ARTICULISTA  
INVITADO

Socio director de Ibáñez  
Parkman, S.C.

**E**l 2 de enero se elegirá al nuev(a) Presidente(a) de la SCJN, alto tribunal, principal límite a los actos inconstitucionales del Ejecutivo y del Congreso. Cuando se publique esta columna, ya estará decidido. El Poder Judicial Federal (PJF) siempre ha sido baluarte (más aun en tiempos recientes) para moderar o detener actos del Ejecutivo y Legislativo violatorios de la Constitución, dando así vigencia al importantísimo Estado de Derecho. El ministro Zaldívar entregará el cargo que ha ostentado por cuatro años, habiéndose distinguido, en un principio, por establecer criterios novedosos y posturas argumentativas audaces, pero, al final, decepcionando a la sociedad con actitudes que se estimaron contrarias a la independencia del Poder Judicial. En tiempos de ataques del Ejecutivo a la SCJN, apostó por establecer un canal de comunicación para tejer una mejor relación con el primero, sin que tuviera éxito. No obstante haber logrado avances en temas de género (más juzgadoras) y buscar mayor acercamiento con la sociedad, se le critica la autopromoción a su figura con el uso del presupuesto público, la falta de apoyo a la colegialidad de la corte y su silencio ante la posible extensión de su propio mandato, entre otros temas. Hay cinco candidatos(as) con algunas propuestas coincidentes: fortalecer la independencia judicial (urgente); buscar más consenso al resolver (decisiones colegiadas), y mejorar la transparencia de la SCJN. Son dos mujeres (Yasmín Esquivel y Norma Piña) y tres hombres (Pérez Dayán, Gutiérrez Ortiz Mena y Laynez). Esta elección resulta clave ante el cúmulo de asuntos relevantes que están pendientes de resolución en la Corte (vg., seguramente el “Plan B” de la Reforma Electoral). Así las cosas, la figura del Presidente de la SCJN es por demás

relevante, atento a que también lo es del Consejo de la Judicatura Federal, órgano que administra a todo el PJF, con un presupuesto de más de 60,000 millones de pesos (la función de este Consejo es esencial para mantener la independencia del Poder Judicial Federal). De igual forma, el Presidente de la SCJN cuenta con discrecionalidad para decidir cuándo se llevan a sesión los asuntos para su discusión (pudiendo demorar o acelerar su resolución, tema sustancial, atendiendo a los “tiempos políticos”), sin olvidar que puede incidir en la conducción de los debates y el conteo de los votos del alto tribunal (vg la discusión de la reforma a la Ley de la Industria Eléctrica). Tiene también la encomienda fundamental del diálogo con el Ejecutivo, aspecto sustancial en tiempos que han habido pronunciamientos hostiles al PJF. Un diálogo abierto entre ambos poderes, con una agenda que privilegie el respeto y promoción a los Derechos Humanos, resulta esencial. No puede obviarse, de igual forma, el que en la actual composición de la SCJN haya cuatro mujeres, y entre los candidatos(as), dos. Parece un muy buen momento para que la SCJN sea presidida por una mujer. Implicaría, a su vez, un decidido mensaje de igualdad de género y de congruencia con las propias resoluciones que al respecto ha dictado la Corte. Intelectuales, académicos, profesionales del Derecho (y de cualquier disciplina) y sociedad civil deseamos una SCJN y un PJF fuertes, independientes, imparciales, transparentes y respetuosos con la independencia de criterios. Cuando usted lea esta colaboración, México ya tendrá un(a) nuevo Presidente(a) de la SCJN. Mis mejores deseos para quien asuma el cargo y lo honre en beneficio de México. **1**

# UNFPA & Banco Azteca impulsan la libertad de las mujeres

Dentro de una alianza vigente desde 2021, reúnen voces expertas para compartir ideas y propuestas sobre el desarrollo de las mujeres y las oportunidades para transformar su entorno.



De izquierda a derecha: **Alanna Armitage, Elena Altí, Lourdes Colinas y Ninfa Salinas.**

**D**e acuerdo con el Informe sobre la Brecha Global de Género 2022 del Foro Económico Mundial, se necesitarán 132 años para alcanzar la paridad de género en cuatro dimensiones: participación y oportunidades económicas, logros educativos, salud y supervivencia, y empoderamiento político.

Como parte de la alianza entre Banco Azteca y el Fondo de Población de las Naciones Unidas en México (UNFPA), se le dio voz a mujeres con diversas perspectivas, pero con el mismo fin: proponer soluciones para el empoderamiento de las mujeres y promover la libertad como base de una comunidad próspera.

Con la participación de Alanna Armitage, Representante del Fondo de Población de las Naciones Unidas en México (UNFPA); Elena Altí, CMO de Grupo Elektra; Lourdes Colinas, Oficial Nacional de ONU Mujeres en México; Jaqueline L'Hoist, Directora de la Unidad de Género de Grupo Salinas; Lina Pohl, Representante de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura en México (FAO); así como Ninfa Salinas, Presidenta del Consejo de Fundación Azteca, se llevó a cabo el panel Tu Poder es Tu Libertad con el objetivo de

intercambiar ideas sobre la autonomía de las mujeres así como soluciones para incrementar oportunidades y superar la brecha.

Ninfa Salinas destacó que, ante las condiciones actuales de la sociedad mexicana, el mayor reto en materia educativa es formar a ciudadanos con una óptica distinta, capaces de debatir, cuestionar y crear sus propios criterios. “La educación tiene que ver también con superarse a una misma, con la capacidad de ser críticas y perseguir la libertad que nos permite contribuir en nuestra comunidad.”

Por su lado, Lourdes Colinas hizo hincapié en la necesidad de fomentar la participación de todos los mexicanos para incidir positivamente en los diversos contextos que viven las mujeres, en especial en la economía de cuidados.

Para Elena Altí, la inclusión financiera significa poder, independencia, oportunidades para las mujeres y libertad para tomar decisiones sobre su presente y su futuro. Banco Azteca ha pensado en ello y uno de sus pilares es la accesibilidad de los productos financieros que ofrece para que las

mujeres puedan ahorrar, obtener un crédito y administrar sus gastos, siempre acompañados de educación financiera e incluso de asesorías, como es el caso de la cuenta para mujeres SOMOS.

En opinión de Jaqueline L'Hoist, los estereotipos impiden a las mujeres ser libres y provocan, en gran medida, la violencia de género. En cuanto a las mujeres y el desarrollo comunitario, Lina Pohl afirmó que es necesario generar condiciones para la seguridad financiera y erradicación de la violencia de género, con enfoque prioritario en las mujeres en zonas rurales.

Desde la perspectiva de UNFPA, es indispensable fomentar el acceso universal a los servicios de planificación familiar, garantizando la salud y los derechos sexuales y reproductivos como base para el empoderamiento de las mujeres. Al respecto, Alanna Armitage evidenció la importancia de establecer un compromiso de largo plazo con las causas que ocupan y preocupan a las mujeres, como un primer paso hacia mejores condiciones de vida para ellas y sus familias, así como en beneficio del desarrollo y libertad de nuestro país.

---

# • SOLUCIONES •

32

**“UNA PARTE MUY IMPORTANTE PARA LA EQUIDAD ES LA INDEPENDENCIA ECONÓMICA Y, EN LA MEDIDA EN QUE LA MUJER SEA INDEPENDIENTE ECONÓMICAMENTE, SERÁ MÁS LIBRE DE OPINAR, HACER Y DECIDIR”**



**RAQUEL BUENROSTRO  
TITULAR DE LA SECRETARÍA DE  
ECONOMÍA**

---

EDICIÓN "100 MUJERES PODEROSAS DE MÉXICO 2022"

Por **Andrea Villar**

Foto © **Fernando Luna Arce**



## OTRA OPORTUNIDAD PARA LAS DEVOLUCIONES

**TODOS LOS DÍAS, DEVOLUCIONES DE PRODUCTOS COMPRADOS ONLINE ACABAN EN UN ALMACÉN, SIN DUEÑO. ESTA STARTUP MEXICANA, QUE ACTÚA COMO TERCERO PARA LOS VENDEDORES, SE OCUPA DE ESTE PROBLEMA.**

**L**as devoluciones de mercancía se han convertido en un dolor de cabeza para los negocios que participan en el e-commerce. Ya sea porque el pedido fue cancelado en mitad del camino o porque no cumplió las expectativas del cliente, las marcas que participan en las plataformas de comercio electrónico terminan con un inventario de productos para el que no tienen tiempo ni un sistema para hacer frente.

“Es difícil que las empresas vuelvan a poner estos productos en el mercado, teniendo en cuenta que ya han sido abiertos o manipulados. A veces también están en perfecto estado y se devuelven porque el cliente no ha

sabido utilizarlo o no cumple determinadas características. El producto está bien, pero ya no se puede comercializar como nuevo. La estructura de las firmas de comercio electrónico está diseñada para vender productos nuevos y, cuando ocurre algo así, es muy difícil que los vuelvan a listar en un sitio y les reserven espacio de almacenamiento (que es muy valioso en este negocio). Entonces, es más fácil buscar a un tercero, como nosotros, para liquidar esos productos”, dice, en entrevista, Rodolfo Pérez, cofundador y director comercial de Retliq.

Las devoluciones, también conocidas como “logística inversa”, es todo aquello que pasa con el producto después de la venta de éste, lo que puede

traducirse en su reparación, reempaque y reventa. A nivel mundial, los costos de las devoluciones ascienden a 642,000 millones de dólares (MDD).

En 2020, el mercado mundial de la logística inversa se valoró en 635,600 MDD, mientras que, para 2028, se espera que el tamaño del mercado de la logística inversa supere los 958,000 MDD, según datos de Statista.

Retliq se originó a partir de lo que Rodolfo y su socio Carlos Tello presenciaron mientras trabajaban en China, en una empresa de comercio electrónico. En la actualidad, la firma, a través de *marketplaces* en México, liquida los inventarios de devoluciones comprando lotes de productos a diferentes empresas y *marketplaces* que, luego, venden a través de Tienda Komet.

“Carlos y yo veíamos muchas devoluciones y no encontrábamos una solución para gestionarlas en países como México o Brasil. Es difícil para los vendedores porque, esencialmente, un negocio de comercio electrónico no considera la gestión de las devoluciones en su inicio. Está preparado para vender al cliente final, pero no para gestionar el volumen de devoluciones. explica Pérez. De acuerdo con el emprendedor, en México es un asunto al que todavía no se le presta mucha atención, como sí sucede en Estados Unidos, donde incluso existe una asociación para atender las devoluciones.

Desde que inició sus operaciones, en junio de 2020, hasta la fecha, Retliq ha entregado más de 25,000 pedidos a clientes de México, Chile y Brasil.

Hasta el momento, Retliq se ha financiado mediante *bootstrapping* y ahora pretende levantar capital para fortalecer sus operaciones en México, Chile y Brasil. En 2021, la startup incrementó sus ventas en más de un 300% respecto a 2020, mientras que este año está creciendo entre un 50 y un 60% respecto al mismo periodo del año anterior, de acuerdo con datos de la misma empresa. **1**

# HEINEKEN México, hacia la madurez en sustentabilidad

La vocación de HEINEKEN México en el cuidado al medio ambiente no es nueva. En la última década, la empresa ha construido un modelo sólido y estratégico.



**M**ientras el estrés sobre los recursos vitales incrementa, la sustentabilidad ha dejado de ser una tendencia para convertirse en la pauta a seguir dentro de las industrias, los gobiernos y la sociedad.

El cuidado del medio ambiente requiere acciones audaces que aceleren el ritmo de la intervención para limitar el daño al planeta. ¿Cómo pueden contribuir las empresas a generar un gran cambio de paradigma en el cuidado a los recursos no renovables?

HEINEKEN México reconoce que alinear las actividades productivas bajo un modelo de sustentabilidad es complejo y multifacético. Por ello, la empresa productora de cerveza ha decidido

apalancarse de la innovación para lograr sus objetivos medioambientales.

La innovación en HEINEKEN México participa en los procesos de manufactura, en los equipos de ingeniería y en cada una de las etapas de producción. Mónica Bichara, vicepresidenta de Asuntos Corporativos y Legal de la compañía en México, explica que desde hace más de diez años trabajan por un futuro sostenible con mejores prácticas alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

“Nos retamos a generar soluciones que puedan replicarse con mayor agilidad, alcance y en menor tiempo”, compartió al participar en el foro Las empresas ante el reto del futuro sostenible,

organizado por Forbes México y en el que compartió espacio con líderes de Alsea, Grupo Herdez y Procter & Gamble.

Las acciones de HEINEKEN México están plasmadas en una estrategia de conexión entre la comunidad y su modelo de negocio. A través de su estrategia de sustentabilidad, denominada Brindar Un Mundo Mejor, atienden tres pilares: Ambiental, Social y Consumo Inteligente. En este último, ha fijado tres principales líneas de acción con metas ambiciosas:

- Carbono neutral: Cero emisiones de gases efecto invernadero en la cadena de producción al 2030 y cero emisiones en toda la cadena de valor al 2040.
- Circularidad: 100% de los residuos transformados en elementos de

valor a través de toda la cadena de suministro.

- Protección del agua: Regresar al medio ambiente el 100% del agua extraída para su producción de cerveza.

Al momento, con esta estrategia ha logrado reducir en 32% las emisiones de CO2 durante su producción, circularidad del 100% de los residuos de producción que son destinados a revalorización, reúso y reciclaje, y protección del agua en las siete cervecerías del país.

### MITIGAR EL ESTRÉS HÍDRICO

HEINEKEN México ha sabido hacerse cada vez más eficiente en un insumo tan importante y básico para su producción: el agua. Lleva años estudiando cuidadosamente cómo usarla estratégicamente, su retorno a la naturaleza, y sobre todo, cómo apoyar a las comunidades en el acceso a este recurso.

Por ello, la innovación también está en las estrategias para cumplir tres objetivos centrales: reducir la cantidad de

agua que utilizan, reusar el agua residual y compensar el agua que extraen a través de proyectos de balanceo.

Hoy en día, en México su consumo promedio de sus plantas es de 2.55 hl de agua/hl de cerveza producida. Con mejores resultados se encuentra la cervecería en Meoqui, Chihuahua, en la que se utiliza sólo 2.10 hl/l de agua/hl de cerveza producida, un ejemplo exitoso de HEINEKEN Global.

Todas las cervecerías cuentan con plantas de tratamiento de agua, ya sean propias o de terceros, para garantizar su proceso de tratamiento antes de regresar al ambiente. Y mantienen proyectos paralelos destinados a enfrentar el estrés hídrico en las diferentes comunidades en donde operan, por ejemplo:

- **Cervecería Monterrey** | Cuenca San Juan, con reforestación y trabajos de suelo en el Parque Nacional Cumbres, en la cuenca del río San Juan en alianza con el Fondo Ambiental Metropolitano de Monterrey.
- **Cervecerías Guadalajara-Toluca** |

Cuenca Lerma - Chapala, en donde participaron con cosecha de agua de lluvia con pozos de infiltración y trabajo con agricultores en Guanajuato junto con el Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo.

- **Cervecería Tecate** | Cuenca Colorado: con la donación de derechos de agua para la organización Restauramos El Colorado, que mantiene vivos ecosistemas en el margen del río seco en la cuenca del río Colorado.

HEINEKEN México coincide en la necesidad de acelerar el paso y dar resultados mucho más rápidos en la lucha por el cuidado del planeta. La empresa considera que ser verde es una actitud para reducir costos, ser más eficiente y para contribuir a las metas globales de protección al medio ambiente.



**LO QUE LE SUCEDE A LA COMUNIDAD, LE SUCEDE A HEINEKEN. LO QUE SUCEDE EN EL MUNDO, SUCEDE EN NUESTRAS EMPRESAS”**

**MÓNICA BICHARA, VICEPRESIDENTA DE ASUNTOS CORPORATIVOS Y LEGAL DE LA COMPAÑÍA EN MÉXICO.**



# UNA POLÍTICA EXTERIOR FEMINISTA

**PARA MARTHA DELGADO, SUBSECRETARIA PARA ASUNTOS MULTILATERALES Y DERECHOS HUMANOS, EL HECHO DE TENER UNA ESTRECHA RELACIÓN CON LOS PAÍSES DESDE LA VÍA DIPLOMÁTICA FACILITA LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES.**

**A** inicios del año 2019, el canciller Marcelo Ebrard Casaubon y la entonces secretaria de Economía, Graciela Márquez Colín, suscribieron un convenio de colaboración en materia de promoción de exportaciones y atracción de inversión extranjera directa. Para mayo de ese mismo año, se publicó el decreto en el *Diario Oficial de la Federación*, por el que se extinguía ProMéxico. Esta entidad paraestatal inició operaciones en 2007, con el objetivo de promover el comercio exterior y atraer inversión extranjera directa. Finalmente, por no considerarse conveniente desde el punto de vista económico, ni de interés público, es que se resuelve que la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) asuma las funciones que tenía aquel organismo.

“Fue un desafío importante para la Cancillería, asumir las funciones que tenía ProMéxico por decisión del presidente de la República. Y, finalmente, tenemos una dirección general de Impulso Económico Global, que principalmente se está dedicando a generar la atracción de inversión que necesita el país”, dice Martha Delgado, subsecretaria para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, en entrevista con FORBES MÉXICO.

Después de la pandemia, comenta, se han abierto muchas oportunidades

para aprovechar la cercanía que se tiene con Estados Unidos y con empresas que buscan migrar de Asia hacia otras naciones. Este fenómeno, conocido como *nearshoring*, que busca hacer más eficientes las cadenas de suministro, se prevé que pueda resultar altamente beneficioso para México.

Martha Delgado Peralta es una servidora pública con experiencia nacional e internacional, con más de 29 años de trabajo en la Administración Pública Federal y Organizaciones No Gubernamentales enfocadas en la protección de los derechos humanos.

“Como subsecretaria para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, ha sido promotora de la Política Exterior Feminista de México para incrementar la cantidad de mujeres en posiciones de liderazgo y toma de decisiones por todo el país”, dice el portal en internet del gobierno de México.

Durante la entrevista con la subsecretaria, realizada en el edificio de la Secretaría de Relaciones Exteriores, sobre la emblemática Avenida Juárez, la funcionaria nos comenta que las acciones se han concentrado en cinco pilares o áreas específicas, las cuales se identificaron como prioritarias en un “Atlas Prospectivo Territorial-Industrial de México”. Este documento fue elaborado por la SRE, en conjunto con ONU-Habitat y la ONUDI, con el objetivo de impulsar las inversiones

en regiones específicas del país. De acuerdo con dicho documento, los cinco sectores estratégicos donde México tiene oportunidad de fortalecer sus cadenas de valor locales y nacionales, para integrarlas al mercado internacional, son las siguientes:

- 1 Energía eólica: fabricación de aerogeneradores
- 2 Farmacéutica
- 3 Aeroespacial
- 4 Agroindustrial (chocolate-vainilla)
- 5 Aplicaciones de productos derivados de la petroquímica

“Nos tardamos en desarrollarlo los dos años de la pandemia; hicimos esa investigación, y ahora este atlas está siendo muy importante para tener un mecanismo facilitador para la inversión, y la promoción en el exterior”, dice la funcionaria.

Delgado explica que México continúa siendo muy atractivo por varias razones, entre ellas, sus instituciones consolidadas y los 14 tratados comerciales con países en prácticamente todos los continentes: “[El país] ha tenido un manejo de la macroeconomía con una gran estabilidad. Tenemos



una vecindad con Estados Unidos que nos hace una parte importante de la cadena de valor y de producción muy conveniente con los temas de transporte. Es un país con una grandísima infraestructura aeroportuaria, carretera, portuaria. Tenemos los océanos Atlántico y Pacífico, el Mar de Cortés, el del Caribe. Entonces, tenemos

también posicionamiento geográfico, pero, al mismo tiempo, vestido con toda la infraestructura de un país que es una de las economías más importantes del mundo”.

Una de las estrategias que hoy, explica la funcionaria, ha servido como gran tarjeta de presentación es la diplomacia: “El canciller Marcelo

Ebrard le ha dado un poco la vuelta, quizá, al asunto de atraer inversión, desde el punto de vista de negocios. Sí, obviamente hay empresas privadas interesadas [...], pero nosotros tenemos una de las ventajas nuevas, de tener esta oficina [de inversiones extranjeras] aquí en la Cancillería. Nuestro equipo tiene mucho conocimiento sobre los países y sobre las empresas que estamos queriendo atraer, pues es un conocimiento mucho mayor [que el que se tenía antes]. Nosotros sabemos cómo son los países, cuáles son sus reglas, qué les gusta, qué conflictos viven, cuáles son sus desafíos para venir acá, sus barreras culturales. Todas esas ventajas las tenemos aquí [en la SRE] para poder atraer inversiones”.

El camino no es del todo llano y asumir esta nueva tarea conlleva sus desafíos. Uno de ellos, explica, es la necesidad de fortalecer capacidades, con todo y que se dispone de 160 representaciones diplomáticas. “Contamos con una infraestructura en el exterior que ProMéxico no tenía”.

A esto agrega que es importante que los equipos de las embajadas y consulados fortalezcan sus conocimientos en el ámbito de los negocios. Explica que ya están trabajando y se están apoyando en las representaciones diplomáticas para aprovechar de mejor manera las ferias y expos, eventos que promueven el comercio entre países. “Para nosotros es difícil atender las expos, por ejemplo. Hoy, con la austeridad, nos hace falta este despliegue que antes tenía México, cuando ibas a las ferias y ponías el *stand*, el pabellón. Hoy no podemos hacer eso. Sin embargo, con creatividad, hemos podido atender las ferias”.

México ha participado en ferias en Dubái y Reino Unido (en la exposición internacional para la industria aeroespacial en Farnborough), en Japón (en la Foodex, uno de los eventos del sector alimentario más importantes del mundo) y en Estados Unidos, entre

muchos otros. “Ahora los protagonistas [de estos eventos] son los gobernadores, los presidentes municipales, el propio sector privado, los empresarios, que tienen que ir a buscar oportunidad de negocio [...] Es importante que logremos una prospección más aterrizada, y no desperdiciar energías en oportunidades que no son tan viables para el país”.

La existencia de un acuerdo comercial como el T-MEC, opina la funcionaria, ha representado una fortuna. Sin embargo, agrega, también, como país, nos ha conducido a una zona de confort que impide a empresas y productores, entre otros interesados, ver más allá de Estados Unidos como potencial cliente. “Nos hemos acomodado a todas esas reglas y a ese tipo de comercio, habiendo muchas oportunidades en otros países”. Ella considera que es importante estrechar relaciones con Europa y explorar otros territorios, como la región asiática: “Con China, podemos tener complementariedad, un diálogo mucho más potente en nuestra relación comercial, y también para atraer su inversión”.

Otra región con la que se tiene un importante vínculo, menciona, es con el golfo Árabe. Incluso, recuerda, en varias ocasiones ha venido el canciller de Arabia Saudita: “Vemos que son países que tienen un potencial económico enorme, fondos soberanos; también un poderío energético, tienen petróleo, mucha inversión en construcción, pero [...] son países que dependen 100% de la importación de bienes y servicios del exterior. Y México es un país que produce, del sector primario y secundario, muchísimas cosas que ellos pueden necesitar. Solamente nos falta un buen diálogo comercial”. En este sentido, agrega, eventos como la expo en Dubái, dio oportunidad de entender mejor las reglas comerciales y el mercado. Asistieron, por ejemplo, el gobernador de Yucatán (Mauricio Vila), de Hidalgo (Julio Ramón Menchaca), de Oaxaca

(Alejandro Murat) y del Estado de México (Alfredo del Mazo). A raíz de la participación en esta expo, se comenzaron a exportar productos como el achiote y la miel.

### LOS GRANDES SABEN EXPORTAR, ¿Y LOS PEQUEÑOS?

“La fortaleza más grande del país está en toda la producción automotriz, aeroespacial; tenemos un gran potencial para el sector agroindustrial, farmacéutico, y también, obviamente, de construcción e infraestructura; éstos son muy fuertes. Sin embargo, en otros también se puede explorar”, dice.

En este sentido, agrega, es también importante que los empresarios se acerquen e interesen por el comercio internacional. La subsecretaria no niega que surgen algunos obstáculos, como la dificultad de comprender algunos trámites. Y es que también es importante entender temas relativos, por ejemplo, a las caducidades, las homologaciones sanitarias, los diversos procedimientos y el acceso a financiamiento, entre otros. En esta ecuación, asegura, es importante impulsar las Pymes: “A veces pensamos que sólo los grandes pueden aspirar a

exportar o atraer inversión”. Para motivar a este tipo de empresas, explica, se lleva a cabo la identificación de una serie de ferias, donde se impulsa la participación de Pymes. Además, se llevan a cabo convoyes internacionales (anunciados por el canciller Ebrard en noviembre del año pasado), que consisten en la identificación, por parte de presidentes municipales, de sus Pymes, para llevar a cabo recorridos en diversos países (el primero será en febrero, en Estados Unidos). También habrá recorridos en Europa y Asia. “Van de la mano las empresas con sus autoridades y la parte diplomática, que somos nosotros”.

### LA ELECTROMOVILIDAD, UNA GRAN APUESTA

Martha Delgado opina que sí existen industrias nuevas, pero también otras que se pueden expandir, como la electromovilidad: “El canciller ha estado visitando, por ejemplo, empresas que fabrican automóviles, para que hagan una transición hacia la electromovilidad. Ésa es una cosa a la que le estamos apostando mucho, porque México depende de estas firmas que hacen autos y, cada vez más, serán eléctricos.



© KARINA HERNÁNDEZ

Entonces, si no nos mudamos hacia [el uso de] otro tipo de motores, la fabricación en México se va a quedar obsoleta y, por eso, el canciller, también estableció, en febrero, un grupo de trabajo para la electrificación del transporte con Estados Unidos". El grupo de trabajo estudia tanto vehículos de carga y pesados, como ligeros y para el transporte público.

Sobre el tema automotriz, la subsecretaria comentó que Audi y Volkswagen tienen la posibilidad de ampliar sus operaciones en Puebla, y, en el futuro cercano, podrían empezar a construir vehículos eléctricos y establecer una planta de baterías de litio.

"México va a tener un gran desafío para la generación de energías verdes renovables, de hidrógeno, de hidrógeno verde, energía hidráulica, solar, eólica. Entonces aquí, yo creo que, en los siguientes cuatro o cinco años, deberíamos tener una estrategia muy aterrizada y clara de cómo vamos a generar la energía renovable"

### NECESITAREMOS TALENTO

La subsecretaria considera que México es ya muy fuerte en áreas como las ingenierías. Inclusive, enfatiza, exportamos a los mejores talentos: "Eso nos cuesta y nos duele". No obstante, agrega, áreas como la investigación y el desarrollo de biológicos se deben fortalecer. "Creo que esas capacidades deben reforzarse en la educación, en los profesionales de la salud, de la investigación biotecnológica, farmacéutica". Esto quedó demostrado durante la pandemia por Covid-19, dice.

Otros aspectos que es necesario fortalecer, agrega, es el apoyo a la investigación económica y tener mejores acuerdos con el sector privado: "Al final, se trata de una industria, y no puedes hacerlo solo. Eso se demostró en todo el mundo. Solamente, que yo sepa, Cuba y Rusia, por sus propios sistemas de gobierno, elaboraron su propia vacuna [...] Inclusive, por ejemplo, la vacuna China que México

compró, la Cansino, es una empresa privada, no es una empresa pública china. Entonces, ya en el tema farmacéutico, las alianzas entre el sector público y privado deben fortalecerse".

La funcionaria comenta que ella estuvo a cargo de hacer que las vacunas contra Covid-19 llegaran al país, lo mismo que medicamentos y equipo para el combate de la pandemia. "Creo que los extremos los pagaron caro todos los países, quienes sólo produjeron su propia vacuna, ya sea por parte de los gobiernos o quienes dependieron de la compra a los privados. Necesitamos hacer simbiosis, acuerdos que sean de interés público. El Estado tiene que investigar y meterle fondos a la investigación, y tiene que ser capaz de hacer tratos adecuados, legítimos y convenientes, con empresas privadas. Esos balances los tiene que empezar a explorar un país tan grande como México, creo yo".

### SE BUSCA PRIVILEGIAR A LAS MUJERES

La subsecretaria enfatiza que, desde la SRE, se busca impulsar a las mujeres. Por un lado, explica, se ha construido una política exterior feminista. Por otro, han establecido diversas asociaciones estratégicas, por ejemplo, con la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias y con la Asociación Mexicana de Mujeres Aduaneras, entre otras.

Delgado hace hincapié en que las mujeres fueron las más afectadas durante el periodo de pandemia, debido a que fueron las primeras en perder sus empleos y porque se hicieron cargo, en gran medida, del cuidado de las personas. "La pandemia nos reveló la situación real que vivimos las mujeres. Sabemos que tenemos salarios menores por trabajo igual. Aunque, como siempre dicen, pagamos mejor los créditos, tenemos menos créditos [...] Entonces, ¿hoy qué se ve? Una brecha terrible de salarios, violencia en la calle que afecta más a las mujeres [...], desigualdad de oportunidades [...]"



**FUE UN DESAFÍO IMPORTANTE, PARA LA CANCELLERÍA, ASUMIR LAS FUNCIONES QUE TENÍA PROMÉXICO POR DECISIÓN DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA. FINALMENTE, TENEMOS UNA DIRECCIÓN GENERAL DE IMPULSO ECONÓMICO GLOBAL, QUE SE ESTÁ DEDICANDO PRINCIPALMENTE A GENERAR LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN QUE NECESITA EL PAÍS"**

**MARTHA DELGADO**

SUBSECRETARIA PARA ASUNTOS MULTILATERALES Y DERECHOS HUMANOS

Creo que, la verdad, hay condiciones de desigualdad muy fuertes que tenemos que enfrentar".

No obstante, Martha Delgado observa avances en varias áreas: "Yo, por ejemplo, con Marcelo Ebrard, voy muchísimo a fábricas [...] Hay muchas automatizadas y operadas por mujeres. Hace poco fuimos a una planta en Puebla, donde me subí a un auto 100% construido por mujeres. Entonces, también hay cada vez mayor responsabilidad empresarial con las mujeres, y ojalá esto vaya tendiendo a que podamos acceder a igualdad de condiciones y a puestos directivos".

Aunque la SRE lleva sólo año y medio en la dirección de Impulso Económico, explica Delgado, ha podido aprovechar la tradición y el peso que tiene la Cancillería en el exterior. "No es lo mismo que llegue un empresario a buscar un negocio [...] a que llegues con tu embajador, con tu cónsul, con el servicio exterior de México. Nosotros hemos notado que hay una gran diferencia [...] Todo fluye mucho más rápido. Incluso para conseguir las vacunas de Covid, esto nos ayudó", dice. 

# Company of People, una apuesta por los mejores spirits en México

Representar a México con la más alta calidad en espirituosas es la forma en que COOP celebra a las marcas y las personas, que juntas crean lo extraordinario, bajo el lema “Real Labels, Real People”.



**E**n 2022 -con un creciente consumo en bebidas espirituosas- nació Company of People (COOP), una plataforma de talento diseñada para incubar, desarrollar y distribuir marcas de spirits nacionales e internacionales.

“Company of People es la unión de talento, liderazgo y emprendimiento que tiene entre su pilar más importante la experiencia en la industria de consumo y spirits, con el objetivo de aportar valor a toda la cadena en la industria, siempre orientados a llevar las mejores marcas a los consumidores que buscan nuevas experiencias y tendencias. Esto gracias a la amplia oportunidad de mercado en el

país”, define Roberto Navarro, CEO & Founder de la compañía, en entrevista exclusiva con Forbes México.

**COOP es la unión de talento, liderazgo y emprendimiento con base en la experiencia de consumo de spirits en México.**

A casi un año de su lanzamiento, la plataforma mexicana trabaja en construir un portafolio propio con base en una exhaustiva curaduría, creando una

sociedad con grandes marcas de spirits, ejemplo de ello es la reciente integración de Nami, un sake que respeta la tradición japonesa con corazón mexicano, también el mezcal Danzantes -con 25 años de trayectoria degustando paladares nacionales- Tequila Lunazul -una marca de la familia Beckman- y Señor Sotol, una marca que representa la denominación de origen sotol, con un ensamble de tres variedades elaborado artesanalmente en la sierra de Durango.

Además, desde el otro lado del Atlántico llega la ginebra de origen italiano, Portofino Dry Gin, y el vermut catalán, Dos Días.



**NUESTRA VISIÓN ES REPRESENTAR EN MEXICO A LAS MEJORES MARCAS ASÍ COMO CREAR EXPERIENCIAS E HISTORIAS PARA LLEGAR CADA DÍA A MÁS CONSUMIDORES”**

**ROBERTO NAVARRO,  
CEO & FOUNDER DE COMPANY  
OF PEOPLE.**



Roberto Navarro deja en claro que lo que aporta COOP a la industria es un modelo que antepone a la gente y a las marcas. “Somos una plataforma que va a unir el espíritu de las bebidas en el momento más adecuado para su consumo”.

En palabras del directivo, COOP es la materialización de una apuesta que confía en el talento humano.

“No tenemos una marca propia: nuestro activo máspreciado -y lo que nos hace ser mejores- es el talento de la gente, la experiencia, personalidad y actitud. Nosotros llamamos coopers a nuestra gente. No son gente común, tienen una característica muy marcada: son auténticos inconformes y toman el riesgo. Unidos trabajamos para ser un modelo referente en la industria”, afirma.

Uno de los mensajes principales de Navarro es que la compañía que preside es ágil ante la toma de decisiones, mientras que, desde la perspectiva de negocio, apuesta por el talento dentro de la industria, aportando valor desde una sensibilidad profesional.

“Podríamos ser un startup salvo una gran diferencia: tenemos procesos

establecidos que han sido creados por la misma experiencia en empresas de consumo masivo de spirits, con el respaldo de un conglomerado empresarial que nos da sustentabilidad en el largo plazo. No inventamos el hilo negro, pero te aseguro que hicimos el mejor hilo negro que hay”.

Es así como el directivo y fundador visualiza un 2023 de consolidación comercial, donde la expectativa es integrar nuevas marcas para robustecer un portafolio competitivo, innovador y premium.

“El mayor éxito que tenemos es haber podido juntar un equipo lleno de talento, liderazgo, capacidad y empuje, donde juntos tenemos más de 70 años de experiencia en incubar, desarrollar y distribuir las mejores marcas de spirits en México. Ahora con Natt, Carlos, Fer y Tirso estoy seguro que vendrán muchos más. Somos Company of People y esa es nuestra base, nuestra gente”, concluyó.

“Nuestra visión es representar en México a las mejores marcas así como crear experiencias e historias para llegar cada día a más consumidores”, concluye.



<https://coopspirits.com/home>

Por Ruth Mata Ferrusquía

Foto © Miriam Sánchez

# LA MUJER QUE DOMINA RIESGOS

**BLANCA CECILIA MUÑOZ, DIRECTORA GENERAL DE RIESGOS DE BBVA MÉXICO, ESTÁ ATENTA AL ENTORNO ECONÓMICO NACIONAL E INTERNACIONAL, COMO LA PERMANENCIA DEL EMPLEO, LA CAPACIDAD DE RECUPERACIÓN DEL PIB, LA PROFUNDIDAD DE UNA RECESIÓN EN ESTADOS UNIDOS Y LOS ACONTECIMIENTOS EN EUROPA, RUSIA Y UCRANIA.**

**B**lanca Cecilia Muñoz es la directora general de Riesgos en uno de los bancos más importantes del país, BBVA. Esta institución, el año pasado, de acuerdo con cifras de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) tuvo una participación de mercado de 23.7% (en el mismo año tuvo un saldo de cartera vigente por 1,291,449 millones de pesos, MDP). ¿Su labor? “Correr riesgos controlados, riesgos en los cuales nosotros no exponamos el capital de nuestros inversionistas, ni el patrimonio de nuestros clientes. Es una responsabilidad fiduciaria relevante”, dice, en entrevista para FORBES MÉXICO.

El padre de Blanca es contador. Ella considera que, gracias a él, surgió su gusto por los números. “Mi papá se movió en el mundo de las compañías de seguros y reaseguros. A veces, los fines de semana trabajaba en casa, y yo le ayudaba. Me ponía las hojas del Debe y Haber, y él me empezaba a dirigir. Ahí me comenzó a gustar”.

A la postre, la hoy directiva se decantó por estudiar Administración de Empresas y después se especializó en Finanzas: “No tenía muy claro dónde iba a tener mi primer empleo, pero finalmente empecé en un banco”. Ahí fue donde comenzó como analista de

crédito enfocada, sobre todo, en los requerimientos de las empresas.

“Mis inicios de carrera ocurrieron en la banca nacionalizada, que, la verdad es que quizá sí tuvo algunas diferencias con la banca privada, pero, en el tiempo que me tocó vivirlo, se gestionaba con muy buen rigor”, dice.

Su carrera se desarrolló en diversas instituciones bancarias, como Multibanco Comermex, Scotiabank, Banco del Atlántico y Banco Internacional, casi siempre en el área de Riesgos: “Nunca he dejado de trabajar. Me daban oportunidades y yo las iba tomando”. En 1993, entró a Mercantil Probrusa, el primer banco privatizado: “Me tocó vivir la experiencia de la venta de los bancos, de dejar de ser bancos públicos para ser bancos privados”.

Una de las peculiaridades que Blanca recuerda sobre esto es que, cuando la banca era pública, había más restricciones en cuanto a las inversiones. En la banca privada, dice, las posibilidades aumentaron. De acuerdo con una nota publicada por el diario *El País*, Banco Bilbao Vizcaya obtuvo, en 1993, 20% de la participación de Probrusa por 14,100 millones de pesetas. En el año 2000, recuerda la directiva, BBVA México se hace de Bancomer: “Fue muy interesante ese proceso, porque también Bancomer era un banco muy



importante, y nosotros éramos un banco mediano. Entonces, hicimos todo el proceso de fusión, y todo ese tiempo yo siempre seguí en el área de Riesgos, con diferentes responsabilidades”.

Otro suceso muy relevante que experimentó Blanca se dio en 1995, durante los procesos de capitalización bancaria: “Entonces, BBVA fue el banco que planteó a las autoridades el primer esquema de capitalización. Eso se extendió después al resto de los bancos. A mí me tocó la responsabilidad, en su momento, de llevar todo ese proceso en Mercantil Probrusa-BBVA



México. Fue muy interesante y de mucho aprendizaje”. Ya para el año 2000, Blanca asumió la responsabilidad de conducir todo el segmento de Admisión, dentro del área de Riesgos.

En el año 2005, su destino fue España, donde asumió una función global. Su responsabilidad era llevar a cabo todos los procesos de herramientas y desarrollos de modelos, pero para todos los países donde el grupo tenía presencia. Posteriormente, estuvo en Colombia, en 2010, como responsable del área de Riesgos. La interlocución con equipos culturalmente distintos,

comenta, la ayudaron a fortalecer su capacidad de gestionar a los grupos de trabajo. Regresó a México hace siete años, para ocupar la posición que actualmente tiene.

Uno de los desafíos más importantes que ha tenido en su carrera sucedió durante la crisis de 1995. “Nos representó, de verdad, un enorme reto sacar a los bancos adelante [...] Había mucha cartera hipotecaria en tasas variables. Hoy sólo prestamos en tasa fija [...] Nos dejó mucho aprendizaje, en términos de lo que debíamos y no debíamos hacer [...] Para mí fue un reto

enorme. Fue muy exigente, porque, en su momento, construíamos con las autoridades este plan de capitalización. Entonces, hubo mucho debate con la Secretaría de Hacienda, con la Bancaria [CNBV], y me demandó mucho tiempo cuando mis hijos estaban pequeños. Cuando le sumas eso a la situación familiar, todo se complica un poco más [...] Profesionalmente fue mucho aprendizaje, muy exigente, pero sales más fortalecido”.

### ¿QUÉ TAN RELEVANTE ES UN ÁREA DE RIESGOS PARA UN BANCO?

“Fundamental”, dice. Y es que esta área, junto con las de Ingeniería y Sistemas, explica, se relacionan prácticamente con todas las áreas de la institución. En este sentido, agrega, existen cinco grandes categorías de riesgos: 1) el riesgo de crédito (se refiere al potencial incumplimiento de un cliente). A través de modelos, operativizan la política y el riesgo que asume la institución. “Hoy, el banco tiene 22% de cuota de riesgo del crédito del sistema financiero, y gestionamos 1.4 billones de pesos de cartera [...] Nuestros dos siguientes competidores sumarían lo que nosotros tenemos de cartera total”. 2) Los riesgos de mercado son los que se relacionan con factores como tasas de interés, tipos de cambio, inflación, determinados activos que pueden perder valor, como las carteras de bonos. 3) El riesgo estructural está relacionado, por ejemplo, con la liquidez y con las tasas de interés. “Nosotros tenemos un portafolios de créditos que está a tasa fija o a tasa variable, y cuando la tasa de interés se nos mueve [...], pues tus carteras también deben tener un soporte. Entonces, nos manejamos con base en escenarios”. 4) El riesgo operacional es todo aquello que no está relacionado con el mercado ni con el crédito; es más interno y se encuentra relacionado con los procesos. 5) Los riesgos medioambientales,

sociales y de gobernanza son emergentes y muy relevantes: “Nosotros tenemos que financiar clientes que estén comprometidos con la reducción de emisiones, porque si no están comprometidos, a ese cliente lo penalizará el mercado, y al banco también”. En este sentido, explica Blanca, BBVA está buscando tener niveles claros sobre el financiamiento a empresas que tengan proyectos verdes. También genera diversos escenarios de riesgos climatológicos para comprender posibles problemáticas asociadas con las garantías de créditos hipotecarios o de bienes en garantía. “Esto es un poco el panorama de lo que yo gestiono, y esto no lo haría si no tuviera un equipo de clase mundial”.

Algunas de las preocupaciones actuales relacionadas con el entorno económico nacional e internacional son la permanencia del empleo, la capacidad de recuperación del PIB, la profundidad de una recesión en Estados Unidos, “que, evidentemente, afectaría nuestra capacidad exportadora [...] De acuerdo con lo que nosotros revisamos con nuestros equipos, puede ser una recesión relativamente corta, pero creo que dependerá de otra serie de factores externos, como lo que está sucediendo en Europa, entre Rusia



y Ucrania. Y que eso no desencadene algo mayor. Tampoco podemos seguir como si tuviéramos una guerra inminente encima, porque el país [México] tiene una gran resiliencia [...], pero creo que, en general, el país sigue adelante; lo demostró en la crisis del Covid, con la ayuda, claro, de los bancos, porque, desgraciadamente, no tuvimos ayudas públicas, como en otros países”.

#### EL RIESGO DE LA FALTA DE INCLUSIÓN

Blanca considera que México aún se encuentra lejos de donde debería estar en inclusión de mujeres en posiciones de alta dirección. “Creo que, en el caso del banco, sí tenemos una mezcla importante de mujeres y hombres, considerando toda la red de oficinas. En oficinas, 50% son directoras [...] En áreas centrales, pues sí hay un importante número de mujeres ocupando buenas posiciones. A nivel cuatro, empieza a haber un mayor nivel de mujeres; a nivel tres, que son los reportes de directores generales, hemos avanzado. Tenemos un reto ahí, de llegar al 50%; o sea que, en la pirámide jerárquica, la equidad de género no se te quede a determinados niveles, sino que vayas llevándolas a las posiciones directivas”.

Blanca fue la primera mujer en incorporarse al Comité de Dirección, hace siete años. “Si me preguntas cuántas mujeres hay en los comités de dirección de los bancos, te diré que muy pocas. Si me preguntas cuántas mujeres hay en áreas técnicas, como Riesgos, pues... yo soy la única a nivel financiero. Tengo puros compañeros”. En este contexto, explica, una de las grandes preocupaciones del banco es incorporar a más mujeres en áreas STEM (Riesgos es un área STEM). En este tema han logrado avances. Y es que, en el área de Riesgos, 40% de los directores de área son mujeres.

Blanca considera que las mujeres aún luchamos con ciertos temas culturales y de estructura interna que nos frenan en el desarrollo profesional. Por ejemplo, cuando nos autodescartamos por considerarnos poco capaces para una posición, aunque una parte de nosotros sepa que podemos. “Creo que el hombre actúa con exceso de autoconfianza, y la mujer, si no tiene el 100%, no se arriesga”. Su consejo a las mujeres que buscan mejorar su posición laboral es desarrollar la comunicación: “Desarrollar la comunicación es fundamental, [y] la seguridad en ti misma”, dice. **f**



**CORRER RIESGOS CONTROLADOS, RIESGOS EN LOS CUALES NOSOTROS NO EXPONGAMOS EL CAPITAL DE NUESTROS INVERSIONISTAS, NI EL PATRIMONIO DE NUESTROS CLIENTES, ES UNA RESPONSABILIDAD FIDUCIARIA RELEVANTE”**

**BLANCA CECILIA MUÑOZ**  
DIRECTORA GENERAL DE RIESGOS  
DE BBVA MÉXICO

# Puerto Vallarta: un destino para redescubrir el lujo



Fotos: Cortesía de Puerto Vallarta y Hotel Mousai

Tras la reinvencción de la industria turística, hoy Puerto Vallarta sabe deleitar a sus visitantes a través de diferentes actividades y epicentros del descanso.

Debido a sus encantos naturales y a sus inigualables estancias de relajación como, hoteles boutique y de alta gama, así como actividades exclusivas, restaurantes gourmet, galerías de arte y un clima bondadoso, Puerto Vallarta es una de las joyas más valiosas en la corona turística mexicana y en particular del estado de Jalisco.

Iniciemos con la oferta hotelera, por ejemplo Casa Velas, una hacienda de arquitectura colonial, ofrece a los visitantes catas de tequila, talleres de arte acompañados con vinos de la cava y clases de cocina, todo esto frente a las imponentes vistas de la Marina Vallarta y de la naturaleza circundante.

Hacia el corazón de la ciudad, Villa Premiere Boutique Hotel & Romantic Getaway ha preparado una atmósfera íntima con sesiones de spa, masajes profesionales y una experiencia gastronómica “Exquisite Todo Incluido Gourmet”, de acceso ilimitado a tres restaurantes con bebidas premium.

Otras dos opciones con décadas de experiencia son Casa Kimberly, con suites que evocan el glamour hollywoodense, acompañadas de comida tradicional en The Iguana Restaurant & Tequila Bar; o el

Hotel Mousai, al sur de la ciudad, el cual combina el ambiente tropical y la estética de gran lujo, haciendo referencia al estilo arquitectónico high tech.



## GOLF Y PESCA

En la lista de los must encontramos la sede del torneo mundial México Open Golf, el Campo Norman Signature, con su icónico puente colgante para carritos de golf más grande del mundo. En Vista Vallarta se ubica el Campo Tom Weiskopf, uno de los mejores 10 lugares del Best Golf Guide to the Mexican Riviera y el Jack Nicklaus, considerado como uno de los 10 mejores del país.

Asimismo, a tan solo 2 minutos del Aeropuerto Internacional de Puerto Vallarta se encuentra el Club de Golf Marina Vallarta.



**Puerto Vallarta es el destino ideal para tomar un respiro, dedicar unos días a la vibrante belleza natural del país y reenfocarse para dar inicio a un nuevo año.**

Si la idea son los deportes acuáticos, Vallarta Adventures ofrece una experiencia en yate o velero para hacer exploraciones a sitios icónicos como Los Arcos de Mismaloya, Caletas, hasta llegar a Majahuittas Beach Club.

Los aficionados a la pesca pueden participar en el Torneo Internacional de Pesca Marlín y Pez Vela, que se celebra en noviembre, pero durante toda la temporada Mike’s Fishing & Tours y el Club De Pesca Puerto Vallarta dan recorridos por la Bahía de Banderas para capturar atún, dorado o un “picudo”.

## UN BOCADO DE GLORIA

En el centro de Puerto Vallarta, está Café Des Artistes, nombrado Best of Award of Excellence por Wine Spectator, ya que el chef Thierry Blouet, selecciona los mejores platillos y vinos mexicanos para paladares exigentes.

En esta misma zona puedes encontrar La Cappella, cuyo menú italiano ofrece una gran selección de cortes finos, pastas, mariscos y bebidas nacionales e internacionales.

Con un concepto más relajado, en Tin-toque, el chef vallartense Joel Ornelas prepara una cocina fresca del mar, mientas que en Icó, el chef Mauricio Leal, reinterpretan los platillos de la cocina tradicional con el uso de ingredientes de estación.

# • REPORTAJES •

**“LO PRIMERO ES LA JEFATURA DE GOBIERNO, [YA QUE] ES LA LABOR QUE TENEMOS AHORA; Y, EN EL MOMENTO EN QUE SE PRESENTE [LA CONVOCATORIA], AHÍ VAMOS A ESTAR: EN LA ENCUESTA [RUMBO A LA CANDIDATURA PRESIDENCIAL DE 2024]”**



**CLAUDIA SHEINBAUM**  
**JEFA DE GOBIERNO DE LA CIUDAD DE MÉXICO**  
(ENTREVISTADA EN LA ALCALDÍA XOCHIMILCO, EN EL MARCO DE UN EVENTO DE "BRIGADA DE MUJERES POR EL BIENESTAR")

---

NOVIEMBRE DE 2022

# Líderes de la industria inmobiliaria en México

Maya Ocean Real Estate se posiciona con 17 desarrollos distribuidos en puntos estratégicos del corredor turístico de la Riviera Maya.



**Dimitris Hoffmann, CEO y Erick Ferrari, Director Comercial.**

Con una historia de 14 años sirviendo a desarrolladores y compradores, este Máster Broker se posiciona como una de las empresas líder en bienes raíces en la Riviera Maya y gana prestigio a nivel nacional e internacional con resultados superiores a la media, relacionados con proyectos inmobiliarios en una de las zonas más prestigiosas del país.

Su filosofía de negocio ha permitido a este broker inmobiliario generar la máxima plusvalía en cada uno de sus desarrollos,

pues crea proyectos con la más alta calidad de construcción y acabados, diseños arquitectónicos y tipologías que se adaptan a la necesidad del mercado actual, centrada en la innovación y tecnología.

Los desarrollos son funcionales, ergonómicos y con tecnología Smart Home que hacen una experiencia de usuario ideal, que respeta el entorno al implementar soluciones ecológicas, conectividad de vanguardia, tiempo de duración y calidad.

## PRINCIPALES DESARROLLOS

Maya Ocean Real Estate son master brokers de 17 desarrollos distribuidos en Playa del Carmen y Tulum, una zona fundamental de alto prestigio en el corredor turístico de la Riviera Maya.

### - Urbanización Ocean Village

**Eco-Living:** un total de 300 hectáreas, divididas en cuatro etapas, ubicadas a tan solo 600 mts de la línea del Tren Maya. El proyecto forma parte del plan de desarrollo urbano residencial-comercial del sur de Playa del Carmen; lo que lo convierte en uno de los proyectos más grandes de la actualidad.

- **Ocean Tulum:** el único modelo de negocio turístico para inversionistas, con un concepto Resort Living de 272 unidades en Tulum.

- **Natum:** uno de los proyectos residenciales más grandes de Tulum, consta de 1 hectárea con 166 unidades distribuidas entre villas, estudios y departamentos para satisfacer la demanda de vivienda a largo plazo en la creciente ciudad.

- **Departamentos condo hoteleros:** ubicados en zonas turísticas estratégicas, este proyecto hace una diferencia en el mercado gracias a productos innovadores, en los que se priorizan los gustos y necesidades del cliente final, así como las tendencias del mercado.

Para Dimitris Hoffmann, CEO de la empresa y Erick Ferrari, Director Comercial de la misma, el éxito de Maya Ocean Real Estate radica esencialmente en las acciones, pues son las historias de éxito lo que hace la diferencia, en un mercado de alta exigencia en el país.

Hoy en día cuentan con más de 150 asesores inmobiliarios internos que atienden sus oficinas en las ciudades de Cancún, Playa del Carmen y Tulum. Además, tienen alianzas con 3 mil 600 brokers y agencias locales, nacionales e internacionales, todos ellos con amplia experiencia y conocimiento del entorno inmobiliario.

De este modo Maya Ocean Real Estate prueba su éxito y continúa en pleno crecimiento a nivel mundial, con productos consolidados y una amplia visión hacia las necesidades del futuro en la región.

# EL REY DE LAS REDES DE COBRE MANTIENE EL TRONO ¿HASTA CUÁNDO?

ROBERT HALE SE CONVIRTIÓ EN MULTIMILLONARIO CAPITALIZANDO LA TECNOLOGÍA QUE ALEXANDER GRAHAM BELL PATENTÓ EN 1876. PERO SE ACABÓ EL TIEMPO Y AHORA EL SIGLO XXI ESTÁ LLAMANDO.

“¡Buena diversión, buena diversión!”, brama Rob Hale en una reciente mañana de viernes. Son las 6:30 am y dos docenas de empleados de Granite Telecommunications se han reunido para realizar uno de los rituales favoritos de su CEO: entrenamientos matutinos de una hora, una rutina extenuante de flexiones, sentadillas, *burpees*, abdominales, tablonas, saltos y escaleras por toda la sede de las oficinas, de cuatro pisos, de la compañía en Quincy, Massachusetts, un suburbio obrero, 16 kilómetros al sur de Boston.

A Hale, de 56 años, le gusta la rutina. Su día típico de trabajo incluye conseguir el quinto lugar del estacionamiento (el cinco es su número de la suerte), tomar cuatro cafés Dunkin' extra grandes descafeinados (dos por la mañana, dos por la tarde), supervisar un segundo entrenamiento grupal al mediodía (este, afortunadamente, de 20 minutos), luego llega a casa a tiempo para cenar con Karen, su esposa desde hace 28 años. “Mi vida está muy reglamentada”, explica Hale. “No se desvía mucho, nunca”.

Tal disciplina paga grandes dividendos. Granite, de propiedad privada, generó más de 1,600 millones

dólares (MDD) en ventas el año pasado y no tiene deudas a largo plazo. Veinte años después del colapso de la primera compañía de Hale, él cuenta con una fortuna de 5,000 MDD de su participación estimada del 70% en Granite y es una de las 400 personas más ricas de Estados Unidos, por segundo año consecutivo.

¿Cómo lo hizo? Olvídense del *blockchain*, el metaverso o la nube. El bostoniano construyó un imperio de telecomunicaciones del siglo XXI sobre la base de una tecnología de 150 años de antigüedad: líneas telefónicas de alambre de cobre trenzado, o “servicio telefónico simple y antiguo” (POTS, por sus siglas en inglés y como se le conoce en la industria). Granite, un mayorista de telecomunicaciones, arrienda estas líneas anticuadas de las compañías telefónicas y luego vende el servicio a las empresas, con una comisión.

Los POTS tienen una gran ventaja sobre los cables de fibra óptica y los inalámbricos: confiabilidad inigualable. A diferencia de la fibra de vidrio, el cobre trenzado puede transmitir energía eléctrica, lo que significa que los POTS siguen funcionando, incluso durante un apagón. Eso lo hace atractivo para alimentar elementos esenciales,

como alarmas contra incendios, sistemas de seguridad y teléfonos de ascensores de emergencia. “Wall Street cree que están muertos, pero todos los minoristas del planeta tienen un par de líneas POTS”, asegura Hale.

El ángulo con que Granite ve el mundo consiste en vender POTS a minoristas nacionales (Nike, CVS y PepsiCo son clientes) cuyos jefes de transformación digital quieren un único punto de contacto para sus muchas líneas telefónicas en muchos estados diferentes. Cuando una línea POTS en Montana deja de funcionar, los técnicos de CVS no tienen que perseguir a la compañía telefónica local para solucionarlo: llaman a Granite, que lo hace por ellos.

“Ninguna marca nacional que te pase por la cabeza quiere tratar con siete compañías telefónicas”, explica Hale. “Todas quieren lidiar con una y ya”.

Esa fórmula, aparentemente simple, ha funcionado durante años. Pero ahora Granite se enfrenta a una crisis existencial: O cuelgas el teléfono fijo o te quedas atrás.

Sólo había 32 millones de líneas POTS activas en Estados Unidos el año pasado, en comparación con 123 millones en 2010, según la Comisión Federal de Comunicaciones. Las



**A su servicio**

El CEO Rob Hale, con algunos de los servidores informáticos de Granite, que ayudan a sus 2,500 empleados a gestionar las líneas telefónicas de más de 17,000 clientes corporativos.

líneas de cobre son costosas de reparar y el mantenimiento es difícil. Durante décadas, el gobierno exigió a las compañías telefónicas que mantuvieran sus líneas POTS o que las revendieran a competidores como Granite, pero esos mandatos se están acabando. AT&T, que, junto con Verizon, es uno de los operadores POTS más grandes de Estados Unidos, anunció, en marzo del año pasado, que planea desactivar la mitad de sus líneas de cobre para 2025. Muchas empresas ya han movido sus sistemas telefónicos en línea, comúnmente conocidos como "Protocolo de voz sobre Internet" (VoIP, por sus siglas en inglés). Las empresas que aún dependen de POTS para alarmas contra incendios y otros servicios críticos están adoptando sistemas inalámbricos respaldados por batería, conocidos como "reemplazos de POTS".

Granite está sintiendo la presión. Las ventas anuales de su negocio POTS disminuyeron el año pasado, por primera vez en la historia. "Con la forma en que se ve este mercado, es posible que, en algún momento, los POTS dejen de existir", dice Denise Munro, consultora de CRG Telecom, que se enfoca en la gestión de costos.

Es por eso que Hale está ampliando su libro de jugadas. Granite sigue siendo el intermediario en estos nuevos mercados. Pero, en lugar de sólo POTS, la compañía ahora arrienda internet por cable y compra equipos inalámbricos al por mayor, y luego los administra a cambio de una tarifa mensual. Las líneas POTS ahora representan sólo la mitad de los ingresos de Granite, frente al 100% hace una década. Sus productos VoIP por cable e inalámbricos ahora representan el 20% y el 15% de las ventas, respectivamente. El año pasado, Granite hizo su primera adquisición, desembolsando 20 MDD para EPIK, un fabricante de dispositivos de reemplazo POTS, que Granite vende a clientes que están dejando el cobre.

Sin embargo, cuanto más se aleja Granite de su lucrativo nicho de



## CÓMO JUGARLO

POR JON D. MARKMAN

Las antiguas redes de telecomunicaciones, caracterizadas por líneas de cobre tendidas entre postes de madera, están desapareciendo lentamente. Arista Networks fabrica el equipo para lo que viene a continuación: redes definidas por software. Se trata de redes robustas y escalables que admiten tecnologías innovadoras, como 5G inalámbrico, medios de transmisión digital, trabajo remoto y computación en la nube a hiperescala. Abastecer estos mercados es un negocio en auge y lucrativo. Arista informó, en agosto de 2022, que en el segundo trimestre los ingresos aumentaron a 1,050 MDD, 48% más año tras año. El margen bruto fue del 61.9%. Las acciones de la empresa con sede en Santa Clara, California, podrían negociarse a 155 dólares dentro de 12 meses, una ganancia del 24% con respecto al precio actual, que es de 124.75 dólares.

JON D. MARKMAN

ES PRESIDENTE DE MARKMAN CAPITAL  
INSIGHT Y EDITOR DE FAST FORWARD  
INVESTING

telefonía fija, más competencia enfrenta. Eso incluye a las grandes empresas de telefonía y cable (como Verizon, AT&T, Charter y Comcast), que venden a Granite, pero también quieren vender directamente a las empresas. También hay competidores más directos, como RingCentral y 8X8, ambos con sede en el Área de la Bahía y cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York.

"Las telecomunicaciones a menudo pueden ser un negocio muy complicado, ya que las empresas que son competidores despiadados también pueden terminar asociándose y confiando unas en otras", explica Rich Tehrani, banquero de inversiones en telecomunicaciones de Four Points Capital Partners, con sede en Nueva Jersey, quien agrega que Granite tiene "literalmente miles de competidores" en todas sus líneas de negocio.

Hale dice que los márgenes operativos de Granite para sus segmentos de cable e inalámbricos son "casi iguales" a los de las líneas telefónicas (que FORBES fija entre 15% y 20%). También argumenta, tal vez de manera predecible, que los antecedentes de POTS de Granite le dan una ventaja en la transición. Por ejemplo, las redes de las compañías de cable, como las de los operadores telefónicos, están restringidas geográficamente, lo que significa que el modelo de agregación nacional de Granite aún funciona. Las redes inalámbricas también varían drásticamente en calidad, según la ubicación.

La vibra de Hale (choques de puños, charlas triviales y bromas auto-críticas) es más la de un político de palmadas en la espalda que la de un magnate distante. Es una gran presencia en la escena filantrópica de Nueva Inglaterra. Él y Granite han donado en conjunto más de 500 MDD a varios hospitales, universidades, escuelas y organizaciones benéficas locales. El evento anual Saving by Shaving de la compañía, una acción para recaudar fondos contra el cáncer, en el

que los asistentes se afeitan la cabeza y donan el cabello para hacer pelucas para los pacientes de quimioterapia, se ha convertido en un elemento fijo de Quincy y atrae a leyendas del deporte de Boston, incluidos Tom Brady y David Ortiz. “Puede haber personas [en Boston] que den más que Rob, pero me sorprendería”, dice el gobernador de Massachusetts, Charlie Baker, un amigo cercano de Hale.

Nacido en 1966, Robert Hale Jr. creció en Northampton, una población de 30,000 habitantes en el oeste de Massachusetts que alberga el Smith College. Su padre, Bob, era un empresario que importaba ropa de mujer. Carismático (presidente de la clase en Connecticut College), pero mediocre en la escuela (“Yo era un estudiante de C/B, con énfasis en la C”), Hale encontró su vocación en las ventas, primero en la compañía telefónica de larga distancia MCI, donde comenzó a trabajar en 1988, después de graduarse con una licenciatura en Historia, y luego en New England Telephone, un operador local (ahora propiedad de Verizon).

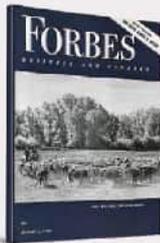
“Cuando llegué a las ventas, en un mes estaba diciendo: ‘Vaya, soy bueno en esto’”, recuerda. “No era tan bueno académicamente, y tampoco atléticamente, pero soy competitivo por naturaleza. Y en ventas llevan la cuenta”.

En 1990, fundó su primera empresa, Network Plus, con un préstamo de 400,000 dólares de sus padres (“eran sus ahorros”) y una idea que presagiaba la de Granite: compra y venta al por mayor de líneas telefónicas baratas de larga distancia para pequeñas empresas. “Desde el 91 hasta el 98, crecimos de manera rentable”, dice, con un suspiro. “Tuvimos un gran negocio”.

Luego, recuerda, Wall Street llamó a la puerta: “Goldman Sachs me llamó en frío en el 98, y me dijo: ‘¿Quiere hacer una oferta de bonos?’. ‘No sé qué significa eso’. Dijeron: ‘Puedes hacer una oferta de bonos, hacer una oferta pública inicial y serás multimillonario’. Yo dije: ‘Sí, definitivamente quiero

LA BÓVEDA

## O.G. AMÉRICA EN LÍNEA



Medio siglo antes de que Rob Hale comenzara a vender líneas telefónicas a las empresas, Western Union, que en ese entonces tenía 108 años, se había transformado de un “otrora afligido” a un “principal líder en el campo de las comunicaciones”, con su propio plan para aprovechar el mundo corporativo para un rápido crecimiento: su negocio de cable privado, que generó 42 MDD al año (430 MDD en la actualidad) manejando comunicaciones internas para clientes como United Airlines, Pennsylvania Railroad Company y la Fuerza Aérea de los Estados Unidos.

Resplandeciente, con un traje de *shantung* de seda, Walter Peter Marshall, presidente de solución de problemas de Western Union, estaba junto al general de brigada Bernard Wootton en la base de la Fuerza Aérea de Hickam, en Hawaii, un día de hace un mes, con una amplia sonrisa en la cara, de pómulos altos. Pulsando un interruptor, el general Wootton puso formalmente en servicio la nueva red de comunicaciones de la Fuerza Aérea, conectando Hickam con Fuchu, Japón, y el sistema de cableado privado electrónico de alta velocidad de 250 estaciones y poco más de 400,000 kilómetros de Estados Unidos, todo diseñado, construido e instalado por Western Union. —FORBES, 1 de agosto de 1959.

hacer esa oferta de bonos”. No es de extrañar: estaba cerca del pico de la burbuja de las puntocom y los inversores estaban invirtiendo dinero en todo lo relacionado con las telecomunicaciones. Hale enganchó su carro al frenesí. Network Plus asumió una deuda de más de 200 MDD con planes para construir una red telefónica regional. La empresa se hizo pública en junio de 1999. Efímeramente, Hale era, de hecho, multimillonario.

Y entonces... todo se derrumbó. A medida que el sector de las telecomunicaciones se hundió, los inversionistas corrieron hacia las colinas y los prestamistas cerraron sus grifos. Para Network Plus, endeudada, eso significó declararse en bancarrota en febrero de 2002. La compañía vendió sus activos restantes por menos de 16 MDD y despidió a cientos de empleados.

“Construir una red es como edificar un puente, y nos quedamos con medio puente”, dice Hale, quien quedó devastado por la experiencia.

“Perdí una tonelada de peso porque no podía ni comer. Cada mañana, me levantaba y vomitaba. Estaba herido, emocionalmente herido. Necesitaba recuperar mi dignidad”.

Dedicó su energía a Granite, que comenzó sus actividades el mismo año en que Network Plus quebró. La empresa, según admitió el propio Hale, tuvo suerte. El plan original era construir otra red telefónica, pero era demasiado costosa, por lo que Granite arrendó algunas líneas telefónicas en el área de Boston. “Era sólo para entrar en el juego”, dice. “Íbamos a conseguir algunos clientes y construir a pequeña escala; luego meter conmutadores, como se había hecho siempre”.

Pero luego, Walmart y Walgreens contrataron por separado a Granite para administrar todas sus líneas telefónicas en el área de Boston. El arreglo funcionó. Siguió acuerdos para que Granite agregara sus líneas telefónicas en Nueva Inglaterra, luego en todo el noreste y, finalmente, en todo el país. “La gente siempre dice: ‘¿Cómo se te ocurrió la gran idea?’. A mí no. Fue de ellos”, dice Hale. “Tuvi- mos el sentido común de escuchar”.

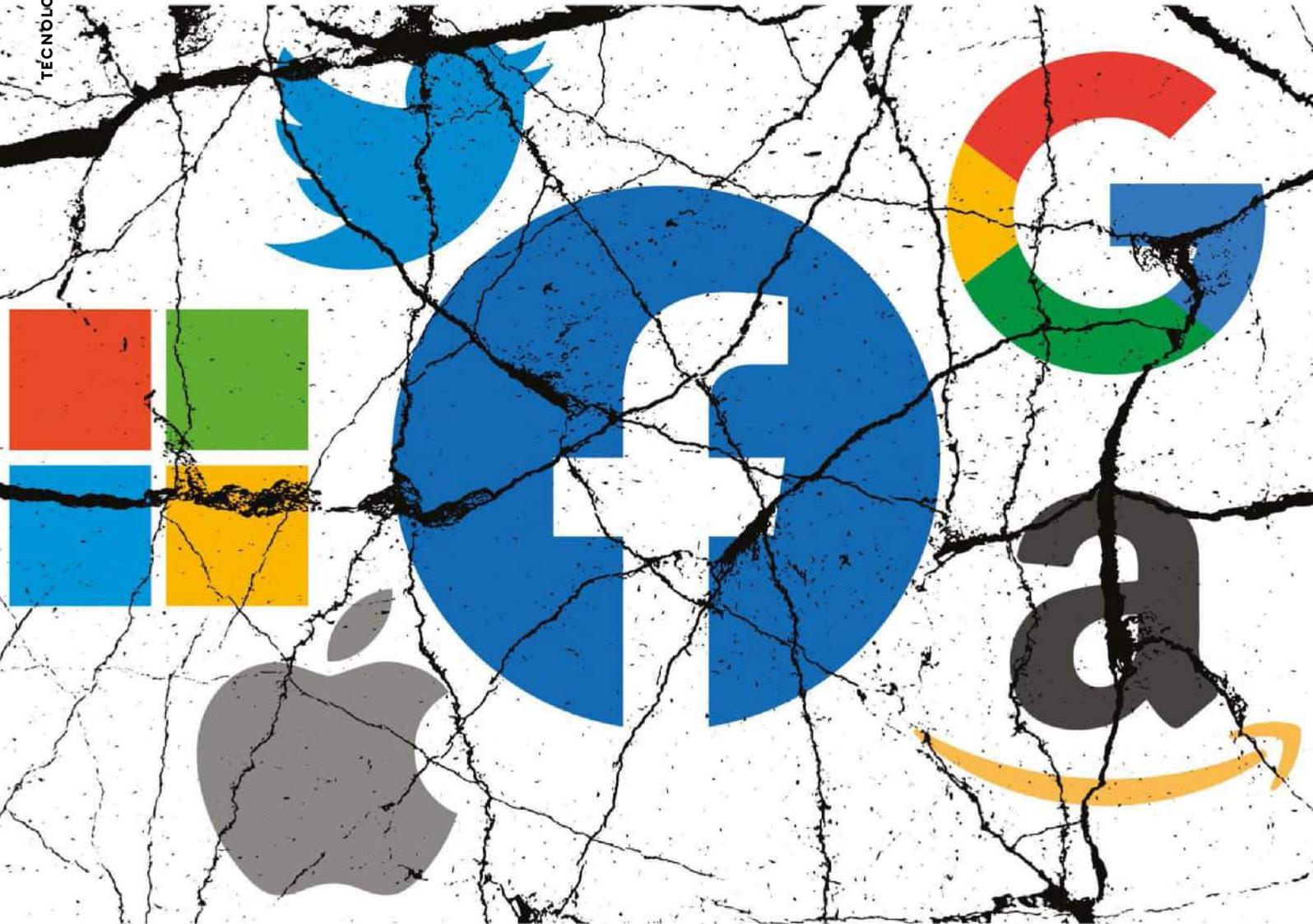
Ahora otra vez tendrá que estar atento, a medida que las líneas fijas se vuelvan obsoletas: Pero, si los próximos 20 años de Granite van a coincidir con sus primeros 20, necesitará algo más que sentido común. 

Por Andrea Villar

# LAS TECNOLÓGICAS VIVEN UNA PRUEBA DE FUEGO

LOS TIEMPOS DE BONANZA DE LAS GRANDES EMPRESAS TECNOLÓGICAS  
PARECEN ESTAR EN PAUSA, PERO, A LA VEZ, ESTÁN PONIENDO A PRUEBA LA  
SOBREVIVENCIA DE SUS MODELOS DE NEGOCIO.

TECNOLOGÍA • TECNOLÓGICAS | 52





Un sismo está sacudiendo los cimientos de la industria tecnológica. Entre despidos, congelación de contrataciones y estrategias de diversificación para hallar nuevas fuentes de ingresos, algunas grandes empresas de tecnología que el mercado creía que nunca dejarían de crecer viven una prueba de fuego para regresar al camino dorado.

Los gigantes sucumben frente a la incertidumbre del mercado. A principios de noviembre del año pasado, la industria tecnológica fue testigo de algo que hace un par de años habría sido casi imposible de creer. Meta, antes Facebook, realizó uno de los despidos más grandes de su historia. “Crecimos demasiado rápido. Asumimos que los tiempos de prosperidad continuarían”, dijo Mark Zuckerberg, fundador y CEO de la empresa, en un video filtrado a la CNBC. “Asumo toda la responsabilidad de esta decisión. En última instancia, es mi decisión y ha sido una de las más difíciles que he tenido que tomar en los 18 años que llevo dirigiendo la empresa”.

Esta firma, durante muchos años, pareció ser invulnerable en el mercado, pues, incluso cuando tenía problemas políticos, seguía creciendo y aumentando sus ingresos. Sólo hace falta ver lo ocurrido en junio de 2021, cuando Facebook alcanzó, por primera vez en su existencia, un valor superior al billón de dólares, uniéndose a Apple, Microsoft, Amazon y Alphabet, la empresa matriz de Google.

Pero fue entonces cuando la gravedad se hizo presente. Facebook empezó a perder popularidad entre las generaciones más jóvenes y vio cómo el número de usuarios que lo utilizaban a diario caía por primera vez. Al mismo tiempo, la empresa matriz de

Facebook, Meta Networks, advertía de un lento crecimiento de los ingresos ante la competencia de rivales como TikTok y YouTube.

“Uno de los problemas concretos que tiene Meta es que, si eres joven, no usas la antigua aplicación de Facebook, y ahora probablemente estés en TikTok, su gran competidor. A la empresa le hace falta encontrar algo que atraiga a los jóvenes, y eso es lo que se espera con Meta”, afirma Radamés Camargo, director de Análisis y Relaciones con los Medios de The CIU. En los últimos años, Facebook ha reiterado, en varias ocasiones, que iba a seguir invirtiendo, en el futuro, en el desarrollo de hardware, software y contenidos de realidad aumentada y realidad virtual para el metaverso, gastando miles de millones de dólares al año en este proyecto, cuya materialización le iba a llevar entre cinco y 10 años.

Sin embargo, esta apuesta no aterriza aún y la realidad ha alcanzado a la compañía de Mark Zuckerberg.

### EFFECTO DOMINÓ

Durante la pandemia, cuando parecía que la economía se adentraba en una recesión y que trabajar desde casa sería la nueva normalidad, los inversionistas se apresuraron a poner sus recursos en todo lo relacionado con la tecnología. En este periodo, las acciones de empresas tecnológicas que resultaban de gran relevancia para nuestra vida cotidiana, como Zoom, Netflix o Amazon, experimentaron un enorme crecimiento, a pesar de la crisis; tendencia que, de otro modo, habrían tardado varios años en experimentar a ese grado. El intento por impregnar los mercados se aceleró y, con ello, el gasto y la contratación de estas empresas.

Pero, como dice Isaac Newton, “todo lo que sube tiene que bajar”. En 2022, se hizo notoria la presión de los inversionistas sobre el sector tecnológico en Wall Street y sus posibilidades

de crecimiento. La mayoría de las firmas tecnológicas ha realizado grandes despidos, ha dejado de contratar y ha advertido que es posible que no crezcan en los próximos años.

Apenas el pasado octubre, tras intentar evadir su compromiso de comprar Twitter, Elon Musk adquirió la empresa por 4,400 millones de dólares (MDD). Justo después de hacerlo, despidió a la mitad de la plantilla, alegando que el personal de Twitter era muy numeroso y ponía demasiado énfasis en la moderación de contenidos, la seguridad de la plataforma, el desarrollo de productos y el marketing. Además, el propietario de Tesla añadió que Twitter estaba perdiendo 4 MDD cada día, por lo que estaría dispuesto a aplicar cualquier medida que ayudara a la plataforma a lograr la rentabilidad. Antes de comenzar a hacer los despidos, Musk dijo a los inversionistas, en un memorándum, que tenía un “muy mal presentimiento” sobre la economía.

“No están seguros de sus perspectivas de crecimiento, así que van a dejar de gastar tanto; y una forma de hacerlo es contratar menos gente



**...NO SIGNIFICA QUE ESTAS EMPRESAS VAYAN A MORIR EN UN MES O UN AÑO; SIGUEN GENERANDO MILES DE MILLONES DE DÓLARES EN INGRESOS. PERO, SIMPLEMENTE, ESTAS FIRMAS QUE TIENEN MÁS DE UNA DÉCADA EN EL MERCADO YA NO ESTÁN CRECIENDO AL MISMO RITMO DE ANTES”**

### RADAMÉS CAMARGO

DIRECTOR DE ANÁLISIS Y RELACIONES CON LOS MEDIOS DE THE CIU

o despedir. [Musk] necesita efectivo e, incluso si no hubiera comprado la empresa, Twitter habría realizado despidos por las mismas razones por las que otras empresas también lo hicieron”, dice Camargo.

No obstante, ni Twitter ni Facebook han sido los únicos en decir adiós a miles de sus empleados. Amazon, gigante del comercio electrónico, valorado en 900,000 MDD hasta el último año, prevé sumar hasta 20,000 despidos entre el pasado año y los próximos meses. Stripe recortó el 14% de su plantilla, Intel el 20%, la aplicación de inversión Robinhood despidió a casi una cuarta parte de sus trabajadores, Lyft se deshizo del 13% de su plantilla, Snap dejó marchar a una quinta parte de su personal, mientras que Apple y Amazon anunciaron un congelamiento en sus contrataciones.

Además de los despidos, Facebook y estas otras compañías están tratando de encontrar la manera de recortar otros gastos que parecen golpear justo en el corazón de lo que significa estar empleado en el sector tecnológico. Pertenecer a esta industria no sólo suponía disfrutar de salarios superelevados, sino también de comida gratis, transporte a la oficina y de vuelta a casa, gimnasios y salas de juegos, beneficios que también están desapareciendo.

“Esto no significa que estas empresas vayan a morir en un mes o un año. Siguen generando miles de millones de dólares en ingresos. Pero, simplemente, estas firmas que tienen más de una década en el mercado ya no están creciendo al mismo ritmo de antes”, dice Camargo.

### CRECER RÁPIDO O MORIR LENTO

Pero, si estas empresas son enormes monstruos con valoraciones masivas, ¿por qué tienen que seguir creciendo? La respuesta es sencilla: las grandes compañías están obligadas a responder a sus accionistas en el mercado bursátil, y ellos están deseosos de

obtener, lo más rápidamente posible, grandes rendimientos.

Mas, como lo señala un estudio realizado por McKinsey & Company, mantener el crecimiento es realmente difícil. La investigación, que analizó los ciclos de vida de unas 3,000 empresas de software y servicios en línea del mundo, descubrió que “el éxito es efímero”. Cerca del 85% de las superempresas fueron incapaces de mantener sus tasas de crecimiento y, una vez perdidas, menos de una cuarta parte fue capaz de recuperarlas. Las firmas que recuperaron su ritmo de crecimiento histórico tenían capitalizaciones bursátiles 53% inferiores a las de las que mantuvieron el inmenso crecimiento durante todo el proceso.

Por si fuera poco, la Comisión Federal de Comercio (FTC) quiere impedir que grandes tecnológicas se hagan aun más grandes. La FTC intenta bloquear la adquisición, por parte de Meta, de Unlited, la empresa responsable del juego de realidad virtual *Supernatural*, así como la adquisición, por Microsoft, de Activision Blizzard, un acuerdo que sería incluso mayor que la adquisición de Twitter por parte de Musk.

Aunque las circunstancias de cada empresa son únicas, el estudio de McKinsey & Company descubrió que las estrategias de éxito de los gigantes tecnológicos incluyen la ampliación de su

oferta a nuevas zonas geográficas o canales a un nuevo mercado de productos o la transformación de la oferta en una plataforma. “Las firmas de éxito dominan la transición de un acto al siguiente. Entre las dificultades, se encuentran la transición en el momento equivocado y la selección de la estrategia errada”, explica el reporte.

En estos momentos, las grandes tecnológicas están intentando diversificar su negocio para darle alivio a los inversionistas. Un ejemplo claro es Netflix, que ahora está incursionando en la industria de los videojuegos e introduciendo un plan basado en publicidad. O Twitter, explorando un modelo de suscripción. O Meta, explotando las funciones de compras y vídeos cortos, tanto en Facebook como en Instagram.

“La diversificación es, a veces, la única manera de lograr el crecimiento de una empresa, o la única manera de sobrevivir cuando las ventas y la rentabilidad del producto principal están disminuyendo. Aun así, no será fácil para ellas rentabilizar a corto plazo estos nuevos modelos que están probando. Tendrán que superar no sólo los retos de la adopción por parte de los usuarios, sino también los de los reguladores”, dice Camargo, quien es un testigo de la prueba de fuego que viven los gigantes de la tecnología. **I**



© CHRISTIAN MONTEROSA / EFE

# Una escapada gastronómica al hotel Park Lane, en Manhattan

Estos icónicos lugares ofrecen una experiencia única en la zona más exclusiva de NY.



## ROSE LANE

La marcada influencia de Art Nouveau parisino con un toque Riviera, son el sello distintivo de Rose Lane. El Lobby Bar de Park Lane, que atrae por igual a huéspedes y vecinos del hotel. Cuenta con una versatilidad memorable, pues el lugar se transforma sin esfuerzo a lo largo del día. Pasa de ser el lugar ideal para un café matutino en una reunión de negocios de alto nivel, para convertirse en el primer spot en el que pensarás para una copa nocturna.

Un espacio luminoso y abierto que recibe de manera inmejorable a sus visitantes, diseñado para comer y beber como en ningún otro lugar. El menú, que incluye tanto platillos preparados como platillos para llevar, está repleto de productos locales y proveedores orgánicos.

## HARRY'S NEW YORK BAR

El clásico contemporáneo cierra la joya de la corona con el dulce sabor de la emblemática cultura neoyorquina. El bar reimagina las tradiciones de la ciudad con un toque contemporáneo, decorado con materiales resistentes y naturales, sus paredes están forradas con vinilos clásicos y retratos de iconos neoyorquinos.

La oferta de bebidas incluye una carta de martinis además de una cuidada selección de licores -únicos y poco comunes, pero accesibles- como el bourbon añejado en barrica de oporto, el whisky escocés mezclado con café y el centeno destilado localmente.

La experiencia cien por ciento neoyorkina se vive en Park Lane a través de su oferta culinaria y nocturna, una sofisticación refinada, al puro estilo Manhattan, que mantiene sus tradiciones y las reinventa con propuestas de vanguardia. El equilibrio ideal para quienes buscan estimulación cultural, sabores y olores con el sello de la gran manzana.

Ubicado al sur de Central Park, en Manhattan, el Park Lane New York resurge como un centro de lujo, confort y espíritu neoyorkino que da vida a esta exclusiva zona de Manhattan. Su concepto enfocado en hospitalidad contemporánea, se concentra en tres espacios fundamentales para el hotel: el Lobby Bar, Rose Lane; el icónico Harry's New York Bar y el exclusivo Roof Lounge Darling.

## DARLING

Situado en la planta 47, es el único Rooftop Lounge de Central Park South que ofrece una experiencia elegante y sofisticada, con una impecable vista al horizonte de Manhattan y el emblemático parque como telón de fondo. Destaca su carta de cócteles de alto nivel, a los que se suma una curada selección culinaria hecha por Scott Sartiano.

Descubre más en: [www.preferredhotels.com](http://www.preferredhotels.com)

Por Roberto Aguilar

Foto © Fernando Luna Arce



# MÉXICO, DULCE BOCADO PARA MONDELÉZ

DIRK VAN DE PUT, CEO DE MONDELÉZ INTERNATIONAL, Y ORIOL BONACLOCHA, PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA EN MÉXICO, COMPARTIERON LOS PORMENORES DE SU REFORZADA ESTRATEGIA, TRAS LA ADQUISICIÓN DE RICOLINO, EMPRESA QUE FUERA PROPIEDAD DE GRUPO BIMBO.

Uno de los jugadores más importantes del mercado de *snacks* en el mundo protagonizó la adquisición más relevante en el mercado nacional de dulces, golosinas y chocolates. En una operación valuada en 27,000 millones de pesos (MDP), Mondelez International, adquirió todo el portafolios de marcas de Ricolino, que era propiedad de Grupo Bimbo, lo que le permitió duplicar el tamaño de su negocio; incrementar su plantilla con la incorporación de 10,300 colaboradores, aumentar su infraestructura a seis plantas y, en conjunto, operar más de 3,000 rutas de entrega directa y más de 900,000 puntos de venta tradicionales. Además, se convirtió en un fuerte competidor en la categoría de chocolates en el país. Y en línea con las tendencias globales, Mondelez International desarrolló una estrategia llamada “Mindful Snacking” (“Consumo Consciente de Snacks”), que busca mejorar y empoderar la forma en que las personas consumen estos productos. De hecho, a nivel global, ya 17% de los ingresos de la compañía provienen de *snacks* en presentaciones con control de porciones. Dirk van de Put (DvP), CEO de Mondelez International, y Oriol

Bonaclocha, presidente en México de esta compañía, compartieron con FORBES MÉXICO pormenores de su reforzada estrategia.

## ¿CUÁL ES LA ESTRATEGIA DE MONDELÉZ CON LA ADQUISICIÓN DE MARCAS TAN RELEVANTES EN MÉXICO?

DvP: La idea fue comprar Ricolino para hacer crecer las marcas, modernizarlas si fuera necesario, aportar más innovación, probablemente poner las marcas en otros países, [ya que] seguro estarán en Estados Unidos. Queremos aprovechar la distribución que lograremos juntos, que será mucho más grande, para poner los productos en muchas más tiendas, tener una presencia más fuerte y, a través de las sinergias que lograremos en gastos, invertir más en el negocio. Es todo un plan estratégico para hacer que este negocio crezca más rápido, juntos. Claramente las marcas de Ricolino juegan un rol muy importante en todo esto. México, con su tamaño y población, representaba una oportunidad más grande que el negocio que teníamos anteriormente; entonces nos reforzarnos para ser un negocio más completo.

**¿CUÁL ES LA OPINIÓN DEL CAMBIO EN LAS TENDENCIAS DE CONSUMO Y DE “SATANIZAR” CIERTOS ALIMENTOS?**

DvP. Considero que lo que funciona es la educación. Hay direcciones que toman algunos países, pero creo que es mucho mejor educar a los chicos en las escuelas, entender que hay un balance en la nutrición. Nosotros queremos ser parte de esta solución y trabajar juntos con gobiernos, con las ONG y con todos.

**ENTONCES, ¿LA SOLUCIÓN PODRÍA SER UN PRODUCTO HÍBRIDO, UN SNACK SANO?**

DvP. Tenemos como propósito ofrecer el *snack* correcto, en el momento correcto, hecho de la manera correcta. El *snack* correcto depende del momento del día, de lo que es importante para el consumidor, quien puede ser un poco más indulgente pero también más saludable. Entonces, nuestra idea es ofrecer una amplia gama y ayudar bien al consumidor a tomar decisiones informadas. Estamos aumentando mucho la oferta de *snacks* saludables. El otro tema importante de entender es el punto de vista del consumidor. Lo que el consumidor considera como sano no es tan evidente en estos días, porque mucha gente piensa que, aunque [un alimento] tenga mucha azúcar o sal, si es local y natural, es saludable. De ahí la importancia de que los consumidores dispongan de toda la información.

**LA COYUNTURA DE MAYOR INFLACIÓN, EFECTO BÉLICO, DISRUPCIÓN DE LAS CADENAS DE ABASTO, ¿CÓMO AFECTA A UNA EMPRESA GLOBAL COMO MONDELÉZ?**

DvP. Estamos en un momento que no habíamos visto en el mundo entero en los últimos 30 o 40 años. Hay varios factores: primero la pandemia, que afectó las cadenas de abasto; después, la guerra en Europa, que provocó una

disrupción de varias materias primas como el trigo; y muchas otras. En medio de todo esto, hay gastos de transporte mucho más altos. Se combinó una inflación y una alta volatilidad en el mundo. La única manera de enfrentar todo esto fue aumentar precios, porque el impacto fue muy grande e importante; pero, al final, la elasticidad ha sido muy baja.

**MONDELÉZ TIENE UNA VOCACIÓN GLOBAL DE CRECER VÍA ADQUISICIONES, PERO, ¿HAY ESPACIO PARA MÁS OPORTUNIDADES EN MÉXICO?**

DvP. Seguro. Siempre hay espacio, pero depende de las oportunidades que hay en el mundo y también en México. Nuestra idea es participar en algunas categorías que mundialmente son importantes para nosotros, porque, donde somos los jugadores principales y donde tenemos nuestra mayor experiencia, es en galletas, chocolates, pastelería, barras saludables y confitería. Siempre estamos tratando de crecer orgánicamente. Hoy ya tenemos varias marcas en México, pero, por ejemplo, si existiera una oportunidad de adquirir una marca de alimentos *health & wellness*, seguro estaríamos interesados. Nuestra idea es: si nos puede reforzar y acelerar nuestro crecimiento, entonces lo estudiamos. México es uno de los países más importantes para la firma en Latinoamérica, región que, en el tercer trimestre del año, reportó un crecimiento de 31.6% y de 30% en el acumulado del año.

**¿CUÁNTO TIEMPO TARDÓ LA EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE UNA ADQUISICIÓN DE ESTE TAMAÑO?**

DvP. Primero, tuvimos pláticas con el vendedor. Daniel Servitje [CEO de Bimbo] y yo nos conocemos desde hace varios años, hablamos muchas veces y, al final, me dijo que estaba interesado en hacer algo. Organizaron un proceso de venta en el cual no fuimos los únicos participantes. Así,



entre el primer momento en que le pregunté si había una oportunidad, y el cierre del acuerdo, pasaron más de tres años. Nosotros queríamos reforzar nuestra presencia en México desde antes, y la pandemia no cambió nuestra opinión de que México es un país muy importante para Mondeléz, y en el que teníamos espacio para crecer.

**¿ESTÁN SEGURAS LAS FUENTES DE EMPLEO? ¿CUÁL ES EL PLAN DE INTEGRACIÓN?**

OB. Muchas de las categorías son complementarias; entonces, por definición, no tiene que darse [una reducción de empleos]. Incluso a nivel plantas: en las que tenemos, se producen



unas cosas, y otras en las plantas que ellos [en Ricolino] tenían. Éste es un caso basado mucho más en crecimiento. Sí buscaremos sinergias de escala en compras y en otros elementos, pero es un *business case* hecho para crecer y expandirnos; de acelerar un negocio más allá de cómo lo hacían solos, porque juntos podemos hacerlo mejor. Uno de los motivos por los que se adquirió Ricolino fue, precisamente, por el talento de su gente. Vamos a multiplicar por cuatro el número de rutas que tenemos sólo por unirnos y, al final, lo que buscas es incrementar la cobertura; si hubiera alguno duplicado, pues, te vas a otro lado y también incrementas la cobertura. Y, con la

compra, uno de cada siete colaboradores de Mondelēz International trabajará en México.

#### ¿CUÁLES SON LOS SIGUIENTES PASOS?

OB. Nuestro día uno fue el primero de noviembre [de 2022], y fue cuando creamos Mondelēz Snacking México, que es la unión de las dos compañías; y estimamos un proceso de integración que, dependiendo del área, tardará entre 12 y 18 meses. Mientras tanto, seguiremos operando con unas áreas totalmente separadas, otras ya conjuntas, y entonces, dependiendo de la madurez del área, iremos cerrando este proceso de integración. La

### ¿QUIÉN ES MONDELÉZ INTERNATIONAL?

Sus productos se venden en más de 150 países e incluyen marcas como Oreo, Trident, Milka, Toblerone, Cadbury Dairy Milk, Belvita, Tang y Philadelphia

**28,700**

MILLONES DE DÓLARES SUMARON SUS VENTAS

**47%**

DE SUS INGRESOS PROVIENEN DE SU DIVISIÓN DE BIZCOCHOS

**32%**

APORTA EL NEGOCIO DE CHOCOLATES

**38%**

DE LAS VENTAS LAS APORTA EUROPA, SU MERCADO PRINCIPAL

**79,000**

COLABORADORES ALREDEDOR DEL MUNDO

\* Datos al cierre de 2021

operación ya se liquidó; nos quedaron dos países, Honduras y Nicaragua, donde no tenemos todavía la validación de las autoridades de competencia y, de momento, quedaron fuera; pero el compromiso es que, en cuanto tengamos el permiso, las vamos a incorporar y pagar una parte minúscula adicional, porque es un negocio muy pequeño en estos países. **1**

Por José Roberto Arteaga/Enviado

# EL TURISMO TOMA VUELO

**JULIA SIMPSON, PRESIDENTA Y CEO DEL CONSEJO MUNDIAL DE VIAJES Y TURISMO, HABLA CON FORBES MÉXICO SOBRE EL DESTINO DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA EN EL MUNDO.**



Riad, ARABIA SAUDITA.- Julia Simpson camina entre representantes de diversas empresas turísticas del mundo y figuras de la región árabe, quienes asisten a ver el renacimiento del turismo tras la pandemia de Covid-19. La figura de la ejecutiva europea se eleva en el escenario principal del The Ritz-Carlton de Riad y sonríe, satisfecha. Todos los asistentes saben que tiene motivos para hacerlo.

“Siempre estamos sonriendo, porque [el turismo] es una industria de sonrisas”, afirma, en entrevista Julia Simpson, quien es presidenta y CEO

del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés), tras haber reunido a 300 delegados internacionales en la edición 22 del Global Summit.

A 580.9 kilómetros de la capital de Arabia Saudita, Riad, en Qatar las personas viven la euforia del Mundial de Fútbol, y miran sorprendidas la capacidad de las autoridades árabes para organizar un evento internacional; mientras el mundo del turismo se sorprende también ante el banderazo de una industria que quiere recuperar el crecimiento previo a la pandemia.

Simpson es optimista y cree que ni los fantasmas de una recesión económica en 2023 o la presión inflacionaria pueden nublar la meta de crecer en grande. Y es que el organismo turístico mundial estima que la industria registrará una tasa de

crecimiento anual de 5.8% durante la próxima década, mientras que supera los estimados de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), que se ubica en el orden de 2.7%.

En la primera quincena de noviembre de 2022, nuestro país registró un aumento en los precios en los productos de 8.14%, en términos anualizados, de acuerdo con el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), una tasa que se aleja del objetivo ideal del Banco de México, que la ubica en un rango de 3%.

Julia Simpson es una gran apasionada del turismo. Pero se considera, al mismo tiempo, una mujer que siempre mantiene los pies en la tierra y busca que su cargo le permita trabajar en beneficio de los miembros de la organización que encabeza.



**SIEMPRE ESTAMOS SONRIENDO,  
PORQUE [EL TURISMO] ES UNA  
INDUSTRIA DE SONRISAS”**

**JULIA SIMPSON**

PRESIDENTA Y CEO DEL CONSEJO MUNDIAL  
DE VIAJES Y TURISMO



“La realidad es que estoy al servicio de los negocios que están en el WTTC y eso me hace sentir muy humilde”, dice la ejecutiva.

**UNA MUJER DE ALTOS VUELOS**

Julia Simpson siempre pone la mirada en las metas más altas. Durante 14 años, la ejecutiva se desempeñó dentro del sector de la aviación comercial y formó parte de puestos clave en British Airways e Iberia, además de ser jefa de gabinete en International Airlines Group.

Asimismo, fue asesora principal del primer ministro de Reino Unido, con participación en varios puestos en el sector público británico, como fue el caso del Ministerio del Interior y el

Departamento de Educación y Empleo, por mencionar algunos.

Desde el 15 de agosto de 2021, fue nombrada encargada del WTTC, organismo privado que previamente había sido encabezado por la exfuncionaria mexicana Gloria Guevara Manzo, quien fuera titular de la Secretaría de Turismo durante el gobierno de Felipe Calderón.

“Será un gran privilegio liderar al WTTC, que ha enfrentado la peor crisis de nuestra historia. Viajes y turismo desempeña un papel crítico para nuestras economías de todo el mundo, manteniendo 330 millones de empleos. El sector de los viajes y el turismo ha demostrado un verdadero liderazgo en la ‘reapertura’ del mundo

de forma segura”, dijo Simpson al ser anunciada en su actual cargo.

La presidenta y CEO del WTTC se alegra de que el sector turismo tenga una participación creciente de mujeres en su ámbito de acción. “Aún falta un número suficiente de mujeres para alcanzar la igualdad en los niveles directivos. Eso es aún un problema [...] y durante la pandemia de Covid-19, la situación ha empeorado”, dice.

Simpson afirma que es importante no perder de vista la lucha por abrir más espacios a las mujeres en el mercado laboral, ya que, de no ser así, podría darse un retroceso en la lucha de la población femenina por más lugares de participación. Ella misma busca impulsar este avance.

El llamado de Simpson también se centra en acabar con la violencia hacia las mujeres en los diversos ámbitos sociales. “Las mujeres a veces sienten miedo, porque están amenazadas y dicen: ‘Yo no voy’. Es eso lo que tenemos que corregir”, explica.

En la actualidad, 50% de las personas contratadas en actividades turísticas son mujeres, pero siempre hay espacio para sumar a nuevas ejecutivas dentro del segmento de servicios.

### EL REGRESO DEL TURISMO

Simpson recuerda que, durante la pandemia de Covid-19, ella no detuvo sus actividades profesionales, en Londres, ya que, a pesar de trabajar en el sector aéreo, el cual tuvo que frenar sus servicios al turista, los aviones levantaron el vuelo para entregar vacunas y medicamentos.

El turismo vivió “la etapa más complicada de toda su historia, pues hemos perdido un 50% de nuestro valor [como industria global] y hay compañías que han desaparecido [...] En México, el sector resulta muy interesante porque se mantuvo abierto al mundo y sólo bajo 33% el valor de su industria turística.

El gobierno mexicano decidió mantener las fronteras abiertas al turismo y eso ayudó a las empresas a recuperarse de forma más acelerada. “Lo hicieron muy bien”, dice Julia, quien cree que el PIB de México crecerá un promedio de 2% durante la próxima década, con una aportación del turismo a la actividad económica de 3.2%.

Para la presidenta del WTTC no es tan importante una inversión millonaria, sino la visión y la estrategia de los países para recibir al turismo. “En México existe un sector desarrollado y el tema es saber cómo exponer sus joyas del turismo, pues es un país bellissimo, ideal para atraer al turista de lujo, pero también al que tenga menos poder adquisitivo”, dice. Ahora la pandemia ofrece una oportunidad

para pensar el turismo de una forma distinta, ya que los actores políticos a veces no comprenden el desarrollo de la industria, para mirarla como un ecosistema que beneficia a las comunidades y la sostenibilidad.

### EL NUEVO RETO

Julia Simpson está convencida de que, tras la emergencia sanitaria, lo importante es avanzar en temas de sostenibilidad, un esfuerzo que comparten los destinos turísticos y las empresas de la industria.

El turismo apuesta por acelerar el crecimiento de su PIB mundial, pero sin sacrificar al planeta.

Entre 2010 y 2019, el PIB del sector creció 4.3%, al mismo tiempo que su huella climática se incrementó tan sólo un 2.4%, de acuerdo con la primera investigación ambiental y social que han realizado el WTTC y el Centro de Turismo Global Sostenible, en Arabia Saudita.

En el pasado, las estimaciones apuntaban a que el sector global de viajes y turismo era responsable de 11% de la emisión de gases contaminantes, mientras que, en 2019, su impacto fue de tan sólo 8.1% a nivel mundial. En este sentido, el reto es seguir avanzando en la desvinculación del impacto económico y la generación de gases de efecto invernadero.

“El 8.1% es la apuesta en el suelo. La clave es ser más eficientes y desvincular el ritmo al que crecemos de la cantidad de energía que consumimos. A partir de hoy, cada decisión, cada cambio, conducirá a un futuro mejor y más brillante para todos”, asegura la presidenta y CEO del WTTC.

Estos resultados favorables se encuentran asociados a los avances tecnológicos y la eficiencia energética que han tenido las industrias relacionadas con los viajes y actividades turísticas.

Sin embargo, los resultados y objetivos del turismo deben ser acompañados por los gobiernos para establecer un marco de acción.

“Necesitamos un enfoque firme, férreo, para aumentar la producción de combustibles de aviación sostenibles con incentivos gubernamentales. La tecnología [para lograrlo] existe. También necesitamos un mayor uso de energía renovable en nuestras redes nacionales, de modo que, cuando encendemos una luz en una habitación de hotel, se esté utilizando una fuente de energía sostenible”, comenta Julia Simpson, quien sonríe de nuevo y se prepara para regresar a su actividad favorita: escalar montañas. No por nada, su próxima meta es llevar al turismo a la cima.

“Me encanta escuchar a las aves, pues vivo en Londres”, dice. 



**SERÁ UN GRAN PRIVILEGIO LIDERAR AL WTTC, QUE HA ENFRENTADO LA PEOR CRISIS DE NUESTRA HISTORIA. VIAJES Y TURISMO DESEMPEÑA UN PAPEL CRÍTICO PARA NUESTRAS ECONOMÍAS DE TODO EL MUNDO, MANTENIENDO 330 MILLONES DE EMPLEOS. EL SECTOR DE LOS VIAJES Y EL TURISMO HA DEMOSTRADO UN VERDADERO LIDERAZGO EN LA ‘REAPERTURA’ DEL MUNDO DE FORMA SEGURA”**

**JULIA SIMPSON**

PRESIDENTA Y CEO DEL WTTC

# Sonora Grill

COCINA DE BRASA

UN NUEVO  
COMIENZO,  
UN NUEVO AÑO  
2023

HAZ TU RESERVACIÓN

---

Por Maggie McGrath

Foto © Gabriela Hasbun, para Forbes

64 NEGOCIOS • DIANE HENDRICKS

# MADE IN USA



DIANE HENDRICKS TUVO UN HIJO A LOS 17 AÑOS, TRABAJÓ COMO CONEJITA DE PLAYBOY PARA PAGAR SUS CUENTAS, VENCió AL CÁNCER DOS VECES Y SOBREVIVIó A LA TRÁGICA MUERTE DE SU ESPOSO, ANTES DE TRANSFORMARSE EN LA MUJER DE NEGOCIOS MÁS EXITOSA DEL PAÍS. HA TRIPLICADO SU VALOR NETO EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS, A MÁS DE 12,000 MDD. ¿QUÉ SIGUE? ARREGLAR ESCUELAS Y LA INFRAESTRUCTURA DE ESTADOS UNIDOS ANTES DE QUE LO ARRUINEN.

DIANE HENDRICKS

65

NEGOCIOS • DIANE HENDRICKS



**Barras y estrellas**

Hendricks posa frente a una escultura (de 9 por 6 metros) de la bandera de Estados Unidos, hecha con piezas de maquinaria diversa, a la entrada del campus Ironworks, en Beloit, Wisconsin.

# DIANE HENDRICKS

66 | NEGOCIOS • DIANE HENDRICKS

está a punto de sentarse para conceder una entrevista en video, cuando echa una carrera de último minuto a su vestidor. Regresa con un pequeño prendedor: una bandera estadounidense, sujeto a la solapa de su blazer negro de corte ajustado. “Amo este país. Estoy tan bendecida de haber nacido en Estados Unidos”, dice ella. “Nunca hubo una puerta que no se abriera para mí. Nunca pensé que, como mujer, no pudiera hacer lo que hago”.

Su patriotismo se exhibe en toda su casa, de poco más de 880 metros cuadrados, en el sur de Wisconsin. En su oficina hay una estatuilla de Ronald Reagan a caballo y una foto de ella con Donald Trump cerca de una pila de libros, con títulos como *The MAGA Doctrine*, *Land of Hope* y *Back in the Game*. En la planta baja hay una impresión numerada de alta calidad, idéntica a la que se colgaba en la Casa Blanca de Trump, que muestra a 10 presidentes republicanos bebiendo en una reunión ficticia (Dwight Eisenhower parece estar disfrutando de su whisky escocés; el abstemio Trump toma una Coca-Cola Light). Afuera, un bronce de tamaño real del indio de las llanuras vigilando a tres caballos Budweiser Clydesdale jubilados.

“Haciendo realidad el ‘sueño americano’ desde 1982”, es el eslogan del distribuidor de techos ABC Supply de Hendricks en Beloit, Wisconsin, y “American Pride” es uno de los siete valores centrales de la compañía. Se le muestra a todos los gerentes de la compañía un video al ritmo de “God Bless the USA”, del cantante de country Lee Greenwood, quien a menudo la canta en vivo en eventos de la empresa.

Hendricks cree en el ‘sueño americano’ porque lo ha vivido. Una madre

adolescente que alguna vez trabajó como camarera para pagar sus cuentas, cofundó ABC Supply con su esposo, Ken, en 1982 y la convirtió en el distribuidor mayorista de techos, revestimientos y ventanas más grande del país. Después de que Ken muriera, en 2007, Hendricks continuó la rápida expansión del negocio, comprando rivales y doblando su número de tiendas a 900. Los ingresos alcanzaron un récord de 15,000 MDD en 2021. “Logramos cerca de 18,000 MDD este año, por ventas”, dice Hendricks. “Esto ya no es una pequeña empresa. Es cinco veces lo que era cuando Ken vivía”.

La fortuna de Hendricks, quien posee el 100% de ABC, además de una firma de desarrollo inmobiliario y una sociedad de cartera con participaciones en 18 negocios, ahora tiene un valor de 12,200 MDD, el triple de su valor neto de hace sólo cinco años y más que cualquier otra empresaria en la historia de EU. A modo de comparación, la segunda mujer de negocios (hecha a pulso) más rica de Estados Unidos, Judy Faulkner, quien fue pionera en los registros médicos electrónicos (y que también vive en Wisconsin), tiene una fortuna de “sólo” 6,700 MDD.

“No estoy seguro de que Ken hubiera podido hacer las cosas que ella ha hecho”, comenta Rob Gerbitz, CEO de Hendricks Commercial Properties, su firma de bienes raíces, que recientemente pagó 42 MDD por un hotel en Santa Bárbara, California, y construyó un estadio de beisbol de ligas menores (de 40 MDD) en Beloit.

A sus 75, Hendricks se inclina ante su éxito. Quiere influir en todo: desde la política nacional y la creación de empleo, hasta la investigación del cáncer y la reforma de las escuelas

públicas. “Todos saben que soy conservadora”, dice Hendricks, quien ha donado más de 40 MDD, desde 1992, a candidatos republicanos. Eso incluye más de 5 MDD en obsequios al exgobernador de Wisconsin, Scott Walker, y 50,000 dólares a Scott Pruitt, el infame administrador de la Agencia de Protección Ambiental de Trump, para que pudiera pagar sus cuentas legales resultantes de una serie de escándalos éticos. Hendricks cree que uno de los principales problemas que hoy enfrentan las empresas es que no hay suficientes personas que aprecien su trabajo. “Un trabajo solía ser un regalo. Estabas orgulloso”, reflexiona.

Ella toma ese sentimiento en serio. “Soy tan jodidamente vieja... y todavía voy a trabajar porque aún puedo pensar. Siento que agrego un propósito”, dice Hendricks, quien se despierta a las 5 am todos los días de la semana y sale por la puerta a las 7.

Esa ética de trabajo nació en la granja lechera de su familia, en Osseo, Wisconsin, un pueblo rural al sureste de Eau Claire, con una población de apenas 1,800 habitantes. La cuarta de nueve niñas, a Hendricks no se le permitía ordeñar vacas ni andar en tractor (“trabajo de hombres”, según su padre), pero tenía muchas tareas, incluido el cuidado de sus hermanas menores. A los 10 años, Hendricks sabía que quería algo más que una vida agrícola. “No deseo ser agricultora ni casarme con un agricultor”, recuerda haber pensado. Lo que quería era usar un traje azul y trabajar en la ciudad: Minneapolis, la metrópolis más cercana a su casa.

Esos planes se descarrilaron cuando, en 1964, quedó embarazada. Tenía 17 años y se vio obligada a abandonar la escuela. Se casó y se mudó a más de 300 kilómetros de distancia, a Janesville, Wisconsin. La pareja se divorció tres años después. La nueva madre soltera consiguió un trabajo como conejita en el Playboy Club local. “Tienes que hacer lo que tienes que hacer”, dice Hendricks, refiriéndose a esa época.



Poco después, estuvo vendiendo bienes raíces por todo el sur de Wisconsin. También comenzó a vender casas personalizadas. Así fue como, a los 22 años, conoció a un contratista de techos, llamado Ken Hendricks. Se casaron en 1976. El matrimonio compró 200 casas antiguas en tres años. Las arreglaron y comenzaron a alquilarlas a estudiantes universitarios. “Limpié muchos retretes”, recuerda.

En 1982, comprometieron todo lo que poseían y obtuvieron un préstamo bancario de 900,000 dólares para comprar dos tiendas de materiales de construcción que estaban en apuros. Su idea era comprar directamente a los fabricantes y luego vender a contratistas y constructores de proyectos, como Ken. El ingrediente secreto fue brindar un nivel inaudito de servicio al cliente en una industria notoriamente hostil. En cinco años, ABC tenía 50 tiendas y unos 140 MDD en ventas.

La compañía alcanzó los 1,000 MDD en ventas en 1998, el mismo año en que los Hendricks reclutaron a David Luck, un ejecutivo de Bridgestone de Chicago, para darle el puesto de presidente de ABC. Con Luck a la cabeza, la pareja se puso el objetivo de sumar nuevos proyectos.

“A ella y a mi papá les apasionaba arreglar empresas en quiebra, por lo que compraron muchas para salir de la bancarota y la ejecución hipotecaria”, dice su hija Konya Hendricks-Schuh,

uno de los siete hijos de la pareja (incluidos cuatro hijastros).

Entonces el techo se derrumbó, literalmente. El 21 de diciembre de 2007, Ken regresó a casa después de una cena de negocios y fue a revisar un techo nuevo sobre el garaje. Se cayó y murió en la cirugía más tarde, esa misma noche.

Mucha gente supuso que la viuda saldría del negocio. Un rival ofreció comprar la empresa. “Simplemente pensaron que, siendo mujer, vendería”, recuerda Hendricks. En cambio, le pidió a Luck que se volviera el CEO y se autotituló presidenta. Fue un momento difícil, y no sólo porque había perdido a su esposo de 40 años. Las ventas disminuyeron 7% entre 2006 y 2009, debido al colapso del mercado inmobiliario. Por primera vez, ABC cerró tiendas.

Sin embargo, en medio de la confusión, Hendricks olió una oportunidad. Aprovechando los precios de liquidación, orquestó la mayor adquisición de ABC, comprando a Bradco, su rival de 1,600 MDD (en ventas), en 2010. Seis años más tarde, pagó 674 MDD por el distribuidor de materiales de construcción L&W Supply, con sede en Chicago.

Para financiar el primer acuerdo, cedió el 40% de su participación en ABC a un patrocinador, con la condición de que pudiera volver a comprarla en cinco años. Lo hizo en menos de cuatro. “Todavía siento escalofríos al recordarlo”, dice ella, “porque sentí que

había arriesgado la empresa que quería que dirigieran mis hijos. No se trata de una firma que alguna vez vaya a ponerse en venta”.

En los años transcurridos desde entonces, Hendricks se ha asegurado de que su legado se extienda mucho más allá de un mero negocio de techos.

En una no lejana tarde húmeda de agosto, Hendricks posó frente a una espectacular escultura de 6 por 9 metros, que representa una bandera estadounidense, en la entrada de uno de sus proyectos favoritos: el nuevo Campus Ironworks de Beloit.

Desde la muerte de Ken, ella ha gastado 85 MDD en remodelar el espacio, anteriormente una fábrica de hierro (la bandera está hecha de 230 patrones de máquinas recuperadas), en un reluciente complejo que alberga la YMCA local, la Cámara de Comercio de Beloit y 46 pequeñas empresas, que emplean a 1,800 personas.

Hendricks tiene mucho de qué enorgullecerse. Sobreviviente de cáncer en dos ocasiones (tuvo cáncer de útero a los 33 años y de mama a los 69), es presidenta de NorthStar Medical Radioisotopes, que utiliza medicina nuclear y radioisótopos para detectar y tratar ciertas formas de cáncer y enfermedades del corazón. Ya invirtió 550 MDD en la compañía, que tiene sólo 10 MDD, pero no se da por vencida.

Paralelamente, después de ver que menos del 20% de los adolescentes de Beloit lograron una calificación de “competente” en las pruebas de lectura del estado de Wisconsin, ayudó a financiar una escuela charter en la ciudad para subir el nivel escolar. En ese mismo esfuerzo, la Academia Lincoln abrió sus puertas el año pasado.

También está expandiendo su cadena de hoteles boutique, mudándose de Beloit (Wisconsin) a Indiana, Idaho y California.

Su único obstáculo real es el tiempo. “Es la parte más frustrante de envejecer”, dice ella. “Dios, todavía hay mucho, mucho por hacer”. **1**

MÉXICO  
**Forbes**



**FORBES MÉXICO PRESENTA SU TERCERA EDICIÓN DE LOS PERSONAJES A SEGUIR A LO LARGO DEL AÑO. UNA LISTA DE 23 PERSONAJES CLAVE DURANTE ESTE 2023. NUESTRO REPORTE ANUAL CUENTA CON UNA RADIOGRAFÍA DE TEMAS ECONÓMICOS, POLÍTICOS Y DE FINANZAS PERSONALES, QUE SE ROBUSTECE CON LA OPINIÓN DE EXPERTOS.**



© OSWALDO RAMÍREZ, STRINGER CÁMARA DE DIPUTADOS, SRE, FERNANDO LUNA ARCE

## INTRODUCCIÓN

**E**ste 2023 será crucial, en términos económicos y políticos, para México. Y es que el país enfrenta pronósticos adversos sobre el avance del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, ya que se espera que crezca tan sólo 1.1% este año, de acuerdo con las expectativas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).

Mientras, la economía del país habría crecido tan sólo 2.9% en 2022, según la comisión; y se espera que las presiones inflacionarias se mantengan presentes para estos próximos 12 meses, aunque irían en descenso en el transcurso del año, sin alcanzar la tasa objetivo de Banco de México (Banxico), que es de un rango de 3%.

Para el primer trimestre de 2023, el banco central prevé que la inflación se ubique en 8.1%; en tanto que, en el último cuarto del año, se colocaría en 4.2%, según las últimas previsiones dadas a conocer por Banxico en noviembre pasado.

Por otro lado, este año también tiene un fuerte componente político, ya que se celebrarán los comicios para elegir al próximo gobernante del Estado de México, entidad que históricamente ha sido encabezada por algún miembro del Partido Revolucionario Institucional (PRI). Además, también habrá elección ordinaria en Coahuila.

El partido Movimiento de Regeneración Nacional (Morena) buscará ganar las elecciones y llevar la llamada Cuarta Transformación al estado mexiquense, lo cual sería una victoria histórica rumbo a la contienda por la Presidencia de México en 2024.

Frente a este panorama, FORBES MÉXICO ha decidido, por tercera ocasión, elegir a los personajes que marcarán la agenda económica y política en el año, un ejercicio periódico que intenta arrojar algo de luz sobre el destino de un 2023 que apenas comienza.

COORDINACIÓN: ROBERTO AGUILAR  
ELABORACIÓN DE PERFILES: EMMANUEL CARRILLO  
EDICIÓN: ROBERTO ARTEAGA



**RAQUEL BUENROSTRO SÁNCHEZ**  
SECRETARIA DE ECONOMÍA

Este año, la mano dura de la Cuarta Transformación en materia económica tendrá que mostrar su valía, pues enfrentará, muy seguramente, una de las pruebas más importantes del sexenio, si Estados Unidos y Canadá deciden escalar su inconformidad sobre la política energética del presidente López Obrador a un panel de resolución de disputas dentro del T-MEC. A este factor se le suma, ahora, el conflicto por las restricciones a la importación de maíz transgénico, y que ya ha traído la visita de funcionarios de la administración de Joe Biden a Palacio Nacional, así como la eliminación del glifosato.



**ANTONIO MARTÍNEZ DAGNINO**  
JEFE DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT)

¿El aprendiz superará al maestro? Él ha sido el responsable de meter en cintura a los grandes contribuyentes de la mano de Raquel Buenrostro. Este 2023, Antonio Martínez tendrá la oportunidad de salir y brillar. Puede ser que, durante el primer trimestre de este año, Citigroup termine por elegir a uno de los candidatos para la compra de Banamex, como puede ser Grupo México o Banca Mifel. Diversas valoradoras han establecido que la banca comercial de Citi ronda en los 15,000 millones de dólares y, de ahí, vendrá una buena tajada en impuestos para el gobierno.



**CLAUDIA SHEINBAUM PARDO**  
JEFA DE GOBIERNO DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Los problemas en la Ciudad de México, como son el transporte y la inseguridad, por mencionar algunos, no parecen afectar la imagen de la funcionaria mexicana. Las encuestas la colocan como la precandidata favorita de Morena para 2024. La “corcholata” predilecta del primer mandatario de México, aunque no se atreva a reconocerlo, comienza a sonreír más y ha estado recorriendo diversos estados gobernados por el partido oficial, quienes ya la vitorean: “¡Presidenta, presidenta!” Este año es crucial para las aspiraciones de la jefa de gobierno, pues puede que, en agosto próximo, el movimiento de transformación la elija como su figura más visible a nivel nacional, de cara a los comicios presidenciales.



**MARCELO EBRARD CASAUBÓN**  
SECRETARIO DE RELACIONES EXTERIORES

Este año, el canciller intentará, por segunda ocasión, ser el favorito en las encuestas que realizará Morena para elegir a su abanderado hacia la presidencia de la República en 2024. Parece que su camino no es sencillo, pues, según los sondeos, está en el segundo lugar de preferencia de los votantes y Claudia Sheinbaum sigue consolidando su ventaja como aspirante presidencial. Ahora, la apuesta del canciller es armar sus propios comités de defensa y buscar que las encuestas del partido sean equilibradas, sin “mano negra”. Algunos analistas lo ven en la boleta, pero con siglas distintas a las de Morena. ¿Escuchará Ebrard el canto de las sirenas?



**LORENZO CÓRDOVA**  
CONSEJERO PRESIDENTE DEL INE

El consejero presidente del Instituto Nacional Electoral (INE) es uno de los actores que ha confrontado las decisiones del Ejecutivo Federal y sus fracciones en el Legislativo, sobre todo, al oponerse a las reformas en materia electoral. El funcionario dejará el órgano electoral en abril de este año, pues concluye su mandato, mientras enfrenta una reforma que recorta diversas áreas del organismo en busca de su adelgazamiento financiero, honestidad y eficiencia por la vía presupuestal. El abogado regresará de lleno a su vida académica, en el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, tras casi nueve años al frente del INE.



**RICARDO MONREAL**  
SENADOR DE LA REPÚBLICA POR ZACATECAS

El año pasado, el senador morenista estuvo mandando señales de una ruptura con el movimiento de López Obrador. Sin pudor, ha mandado mensajes de coqueteo con el PAN, PRI y PRD, partidos a los que aceptaría representar en una candidatura común por la presidencia en 2024, si no obtiene el respaldo de los morenistas como candidato. A la alianza “Va por México” le urge un abanderado. Este año, la misión de Monreal es construir, desde la oposición, una alternativa real al lopezobradorismo y convencer al electorado con “su proyecto de nación”.



**SANTIAGO CREEL**  
DIPUTADO FEDERAL DEL PAN

El legislador panista apuntalará sus aspiraciones para hacerse de la candidatura del PAN a la presidencia de la República en 2024, aunque primero tiene que convencer a sus aliados en el PRI y PRD. Desde San Lázaro, se ha lanzado contra el gobierno de López Obrador, a quien acusa de crear un ambiente adverso para las inversiones por erróneas decisiones en materia económica y de seguridad. Por lo pronto, el político ya puede colgarse una medalla, tras el fracaso de la reforma electoral. Con un discurso conciliador, el panista ha buscado unificar a diversos actores de la clase política y empresarial para impulsar a la alianza “Va por México”.



**ADÁN AUGUSTO LÓPEZ HERNÁNDEZ**  
SECRETARIO DE GOBERNACIÓN

“Que continúe López, estamos Augusto”. Quien decía que no “sudaba calenturas ajenas” por su posible aspiración presidencial, el año pasado estuvo muy activo recorriendo la República para “disuadir” a los congresos locales y aprobar la reforma de la Guardia Nacional. Cada día es más visible como personaje político rumbo a 2024, pues está a un lado de su hermano político, nada más y nada menos que el presidente de México. López Hernández mueve sus estructuras para ser un perfil elegible en Morena para la encuesta que decidirá al abanderado en 2024. Este año, su presencia será estratégica como negociador político.



**PRESIDENCIA DE LA SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN (SCJN)**

Desde el 2 de enero de 2023, la SCJN tiene ya una nueva presidencia, tras concluir el periodo de Arturo Zaldívar. El próximo ministro o ministra en este cargo tendrá la responsabilidad de defender la Constitución durante los próximos cuatro años. Entre los casos que se esperen lleguen al pleno del máximo tribunal del país, se encuentra la reforma electoral. Además, tendrá la tarea de defender la independencia del Poder Judicial frente al Ejecutivo y el Legislativo. Este año podría ser histórico, si alguna de las dos ministras propuestas es elegida en el cargo, ya que sería la primera mujer en ocupar esta posición.



**ROCÍO NAHLE GARCÍA**  
SECRETARIA DE ENERGÍA

Este año, la cabeza del gobierno en materia energética tendrá un encargo supremo, si desea tener la bendición presidencial para ser la candidata del Movimiento de Regeneración Nacional en 2024 por Veracruz. Se trata de echar a andar una de las obras más ambiciosas del sexenio y donde López Obrador se juega su credibilidad en materia petrolera. Y es que la refinería Olmeca, en Dos Bocas, Paraíso, Tabasco, debe producir sus primeros barriles de gasolinas y, con ello, avanzar en pos de la independencia energética. Aunque se inauguró en julio de 2022, hasta el año pasado la configuración de la planta continuaba y su arranque formal se espera para este año.



**ZOÉ ROBLEDO ABURTO**  
DIRECTOR DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (IMSS)

Este año, la misión del titular del IMSS será consolidar una de las promesas de López Obrador que más se han postergado en su administración: servicios de salud que sean de calidad y gratuitos en todos los estados del país, para que los niveles de atención sean como en Dinamarca, tras dar por terminada la atención prioritaria a la emergencia por Covid-19. Esta tarea puede significar una recompensa para el chiapaneco, pues también es una de las cartas fuertes del morenismo rumbo a la gubernatura de Chiapas en 2024, cargo al que aspira.



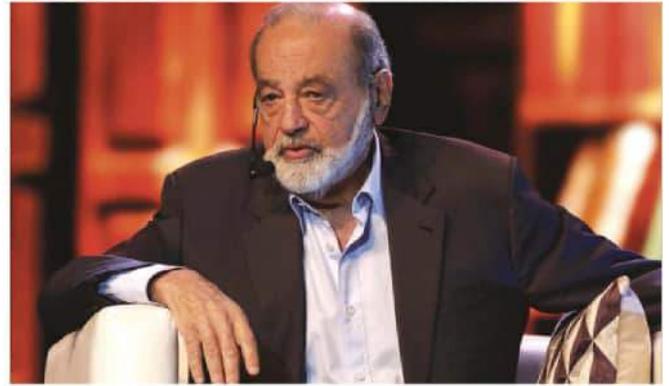
**SAMUEL GARCÍA SEPÚLVEDA**  
GOBERNADOR DE NUEVO LEÓN

El gobernador ha manifestado su deseo porque Movimiento Ciudadano lo ponga en la lista de aspirantes a la presidencia, aunque esto signifique seguir los pasos de su predecesor, Jaime Rodríguez Calderón, “El Bronco”, el candidato independiente que fue mandatario de la entidad e ingresó a la cárcel el año pasado, acusado de haber utilizado el aparato estatal para falsificar firmas para su candidatura presidencial en 2018. Las encuestas no lo ponen como favorito, pero el tener una fuerte presencia en redes sociales y un trato casual con el electorado lo pueden posicionar y, en cierto momento, colocarlo en la boleta presidencial.



**LUIS CRESENCIO SANDOVAL**  
SECRETARIO DE LA DEFENSA NACIONAL

La influencia del Ejército en la administración pública se hará patente este año en dos frentes: la seguridad y la infraestructura. Las Fuerzas Armadas, que comanda el general, tienen a su cargo terminar el Tren Maya, el aeropuerto de Tulum, aduanas y obras viales en el norte de México. Por otro lado, él deberá probar que quitar a la organización civil las riendas de la Guardia Nacional derivará en una institución incorruptible y, sobre todo, capaz de bajar los índices delictivos que aún ensombrecen a gran parte de México.



**CARLOS SLIM HELÚ**  
PRESIDENTE DE GRUPO CARSO

Más que un empresario, el ingeniero se ha convertido en una voz respetada y visionaria respecto al mundo laboral y empresarial, quien, tras la emergencia sanitaria por Covid-19, ha puesto varios temas sobre la mesa que han marcado la agenda nacional y que este año podrían cobrar fuerza. Dentro de sus propuestas más disruptivas se encuentran reducir la jornada laboral a sólo tres días y que los universitarios no escriban tesis tras concluir sus estudios. Slim Helún tiene una fortuna que ya rebasa los 81,240 MDD. Este año, se espera que el empresario mantenga su cercanía con el presidente López Obrador, pues Grupo Carso tiene varios contratos del Tren Maya.



**CLAUDIO X. GONZÁLEZ**  
EMPRESARIO Y FILÁNTRORO

Encabezando a la sociedad civil y empresarial, este año será crucial para el activista, pues deberá consolidar, de una vez por todas, las posturas al interior de su movimiento político: la alianza “Va por México” que integra al PAN, PRI y PRD, y que durante el año pasado dio muestras, en más de una ocasión (como el aval priista a la extensión del uso del Ejército en seguridad pública), de no ser capaz de ponerse de acuerdo en su ofensiva contra López Obrador. De entrada, el empresario puede anotarse varias victorias parciales, como el rechazo a la reforma en materia energética y la electoral. Sin embargo, su prueba más dura será fortalecer a la oposición.



**DELFINA GÓMEZ ÁLVAREZ**  
COORDINADORA DE LOS COMITÉS DE DEFENSA  
DE LA 4T EN EL EDOMEX

La senadora con licencia buscará, por segunda ocasión, la gubernatura del Estado de México por Morena y sus aliados políticos, una de las últimas gubernaturas en juego y la más importante antes de la elección federal de 2024, pero, ahora, con la experiencia de haber sido secretaria de Educación Pública con López Obrador. La tarea no será fácil, pues el Grupo Atlacomulco no le rendirá la plaza sin dar la batalla, y más, si se concreta una alianza con el PAN y PRD. La “jugada maestra” ya logró la unidad en el partido echándose a un operador político de altos vuelos, el texcocano Horacio Duarte.



**ENRIQUE GRAUE WIECHERS**  
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO (UNAM)

Este año, el rector concluye su periodo como cabeza de la Máxima Casa de Estudios, institución que, el último año, ha enfrentado la embestida de López Obrador y Morena, quienes acusan a los liderazgos de llevar a la UNAM a ser un ala más del conservadurismo y del neoliberalismo. El relevo en la institución no estará ajeno a las críticas de parte del Ejecutivo Federal y, conforme se acerque el proceso, Enrique Graue podría asumir una postura más clara y estoica frente a las críticas de la administración federal.



**ALEJANDRA DEL MORAL**  
PRECANDIDATA DEL PRI AL EDOMEX

Con un fuerte carisma, la priista es uno de los cuadros más jóvenes del Partido Revolucionario Institucional (PRI) mexicano. En su carrera ya figura la presidencia municipal de Cuautitlán Izcalli y, antes de ser la abanderada tricolor, formó parte del gabinete de Alfredo del Mazo. Durante este año, y hasta junio, sobre esta mujer recaerá la estrategia y esperanza del PRI, y quizá del PAN y PRD, de retener uno de los estados más importantes en el mapa electoral y que puede ser un trampolín muy importante para el próximo candidato presidencial de cualquier siglo.



**ROGELIO RAMÍREZ DE LA O**  
SECRETARIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

El secretario tiene varios pendientes hacia el arranque del último año efectivo del gobierno de López Obrador: Encontrar la armonía entre el presupuesto y las obras de infraestructura más demandantes del gobierno de cara al final de sexenio, como son el Tren Maya, Dos Bocas, AIFA, es parte de una de las tareas clave del secretario, a lo que se suma mantener la solvencia en la entrega de programas sociales y la negociación con empresarios y dueños de cadenas sobre los alcances del pacto antiinflacionario para contener los precios de la canasta básica ante la escalada inflacionaria.



**PABLO GÓMEZ**  
JEFE DE LA UNIDAD DE INTELIGENCIA FINANCIERA

Fiel a su estilo, el líder de izquierda ha manejado la UIF de forma más discreta, si se compara con la mediatización que tenía con Santiago Nieto. Sin embargo, ha dado dos golpes que han atraído la mirada de más de uno, aunque el trabajo técnico sea de su antecesor, como haber ligado a Enrique Peña Nieto con un esquema de lavado y transferencias millonarias con recursos dudosos, que hasta el momento no ha aclarado; y desenmascarar una red de tráfico de influencias y corrupción en torno al exprocurador Jesús Murillo Karam. Éstos son aciertos en su gestión. En este año electoral, su presencia será clave en los casos de corrupción que puedan ver la luz.



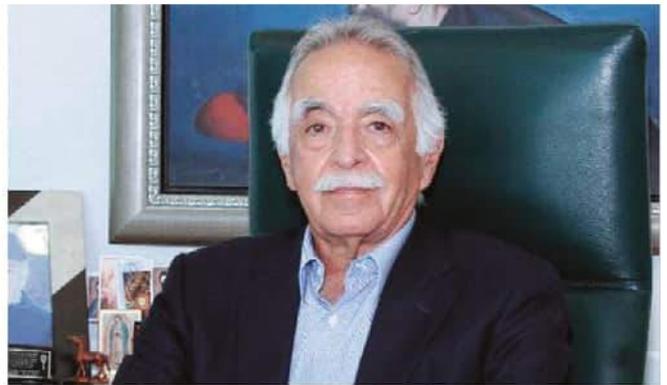
**MARIO DELGADO**  
LÍDER NACIONAL DE MORENA

Delgado tiene ante sí una de las grandes pruebas como dirigente político, y es demostrar que Morena está unido y que todas las “corcholatas” se alinearan a la tan cuestionada encuesta para elegir al candidato a la Presidencia en 2024. Los rebeldes ya saltaron y Monreal parece tener más de un pie fuera del partido. Y a él se suma la inconformidad discreta de Marcelo Ebrard, su mentor político en 2012. Pero la prueba no acaba ahí. Este año, el líder nacional deberá demostrar que puede arrebatarle al PRI dos de sus bastiones en las elecciones: Coahuila y el Estado de México.



**VICTORIA RODRÍGUEZ CEJA**  
GOBERNADORA DEL BANCO DE MÉXICO (BANXICO)

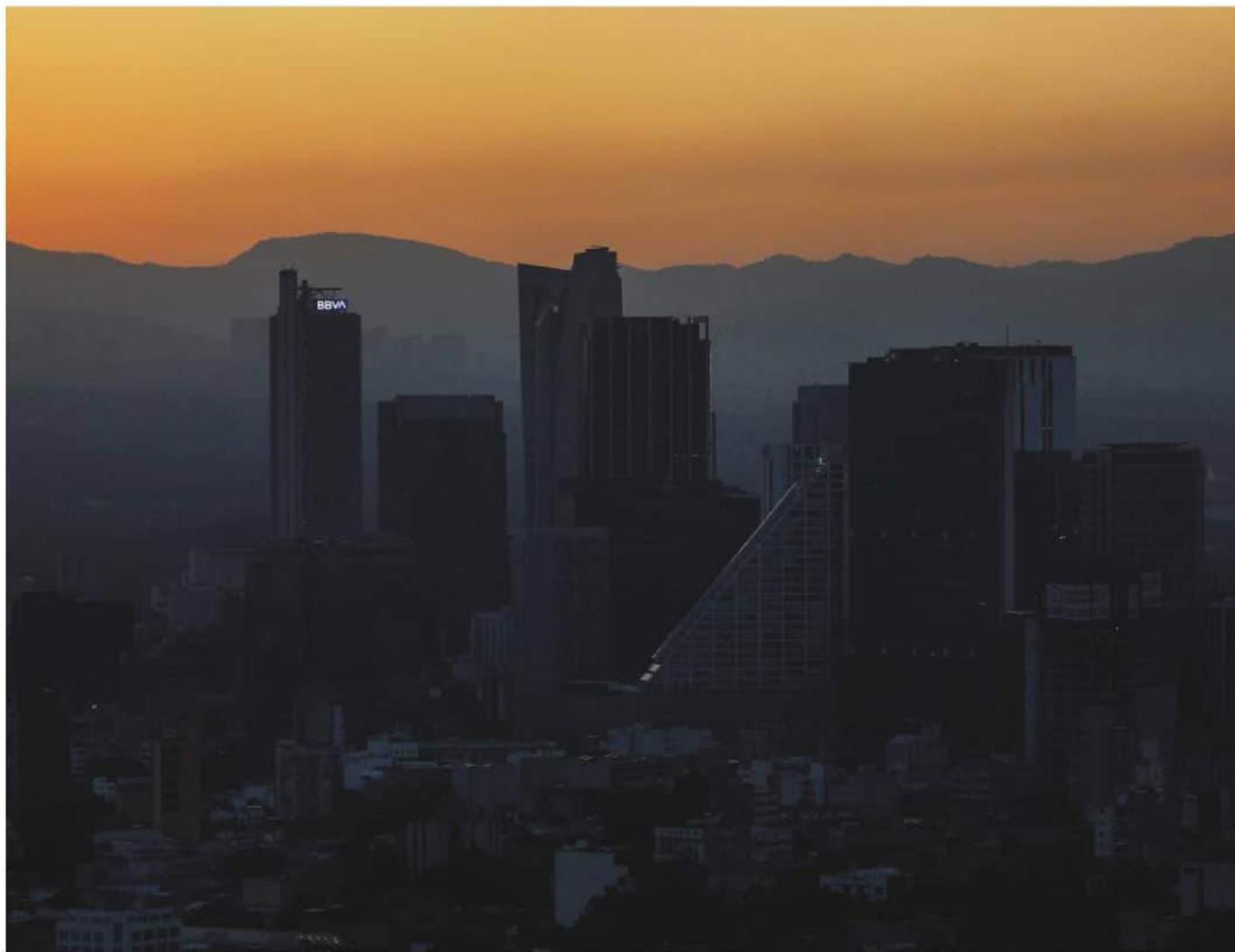
Durante su primer año de gestión, las dudas sobre su capacidad y conocimientos al frente del banco central se mantuvieron presentes. Victoria Rodríguez estuvo ausente en los eventos públicos durante el año pasado. Su gran prueba este año será mantener el liderazgo de Banxico en las decisiones de política monetaria, como es el aumento en la tasa de inflación y lograr contener la inflación, así como guiar la reconformación de la Junta de Gobierno.



**ROLANDO VEGA**  
PRESIDENTE DEL CONSEJO MEXICANO DE NEGOCIOS

Vega ha sido poco mediático en años cruciales para la política económica del país. Con desencuentros comunes entre López Obrador y el sector empresarial, el presidente del Consejo de Administración de Seguros Atlas tendrá en sus manos mediar y, en algunos casos, ayudar al Gobierno Federal en diversos frentes, como la constante inflación y reformas por venir.

Por José Roberto Arteaga



# PERSPECTIVAS ECONÓMICAS 2023

**LA ECONOMÍA MEXICANA LUCHARÁ POR MANTENER SU DINAMISMO, PERO SE ENFRENTA A LA DESACELERACIÓN DE ESTADOS UNIDOS Y AL DESGASTE DEL MERCADO FRENTE A LAS PRESIONES INFLACIONARIAS. POR OTRO LADO, PODRÍA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES QUE SE LE PRESENTAN EN TÉRMINOS DE INVERSIÓN.**

**U**na posible recesión en Estados Unidos y las presiones inflacionarias son fantasmas que rondan la economía mexicana en este 2023. El año será clave en el esfuerzo por establecer los cimientos de un mejor desempeño económico hacia 2024, aunque el deterioro en el poder adquisitivo de la población será todo un reto por vencer para lograr este objetivo.

“La estabilidad en las finanzas públicas, un banco central con credibilidad, niveles de reservas internacionales adecuados, son factores que México parece tener como puntos de fortalezas y de resiliencia en este

entorno tan complejo que se está pre- viendo para este año. Coincidió en que México tiene elementos que le van a ayudar a sortear este 2023 de una mucha mejor manera, en comparación con otras naciones”, dice Alejandro Saldaña, economista en jefe de Grupo Financiero Ve por Más.

Durante 2022, los elevados niveles de inflación erosionaron el poder adquisitivo de los consumidores, lo cual ha afectado la demanda de productos al mercado desde el año que concluyó. Y es que el aumento en las tasas de interés se refleja en el costo de los créditos para adquirir una casa o un auto, por ejemplo.

“En general, este 2023 va a seguir siendo un año de mucha incertidumbre, pero creo que también habrá muchas oportunidades”, comenta Monserrat Aldave, economista principal en Finamex Casa de Bolsa.

Lo único cierto es que el poder adquisitivo de las viviendas mexicanas sí ha sido mermado, por lo que se espera que los indicadores de consumo encuentren un freno en su trayectoria alcista, explica la economista. Pero no es el único factor en juego, ya que la economía estadounidense se vería frenada este año y eso afectaría a México.

“Si la economía estadounidense entra en recesión, es posible que las remesas se desaceleren. Vemos que las remesas de los últimos dos años han ido creciendo a doble dígito y han estado en máximos históricos en este momento, y eso ha ayudado a varios hogares mexicanos a tener un ingreso adicional”, dice Saldaña.

La presión de los fenómenos internacionales, como el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, o el efecto de los contagios por la pandemia de Covid-19 en China, y los elevados niveles de inflación en el plano nacional e internacional son factores que complican el panorama económico de países como México.

En este sentido, los bancos centrales han reaccionado a través de su



política monetaria a los efectos de la inflación. “Se espera que todavía suban las tasas de interés a principios de este 2023 y, naturalmente, la inflación y las tasas de interés más elevadas terminan por debilitar un poco el gasto”, dice Alejandro Saldaña.

#### CLAROSCUROS

Uno de los principales lastres del consumo ha sido la presión inflacionaria. Aldave considera que la inflación mantendrá una trayectoria descendente a lo largo del año, pero coincide en advertir que la meta del banco central no será alcanzada al final del año y se ubicaría en una tasa de 5.6%

Para el primer trimestre de 2023, el banco central prevé que la inflación se ubique en 8.1%; mientras que en el último cuarto del año se colocaría en 4.2%, según las últimas previsiones dadas a conocer por Banxico en noviembre pasado.

La economista de Finamex advierte que no se espera que en las decisiones

de política monetaria de Banxico vaya a recortarse la tasa de interés, sobre todo si la Reserva Federal mantiene la temporada de alzas.

“Este ambiente de alzas se mantendrá por un tiempo más prolongado y, de hecho, será mucho más difícil alcanzar ese anhelado 3%”, dice Aldave, quien considera que el foco estará en la inflación subyacente, que determina, en gran medida, el alza de los productos de consumo.

“La tarea del Banco de México no ha terminado, ya que la inflación sigue generando dolores de cabeza. La mayoría de los productos de la canasta del Índice Nacional de Precios al Consumidor ha visto incrementados sus precios en más de 4.0% anual”, comenta Rodolfo Navarrete, economista en jefe de Vector Empresas.

#### CRECIMIENTO ECONÓMICO

Los pronósticos para México no son halagadores en lo tocante al avance de su Producto Interno Bruto (PIB), ya que se espera que crezca tan sólo 1.1% este año, de acuerdo con las expectativas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).

Mientras, la economía del país habría crecido tan sólo 2.9% en 2022, de acuerdo con la Cepal y se espera que las presiones inflacionarias se mantengan presentes para estos próximos 12 meses, aunque irían en descenso en el transcurso del año, sin alcanzar la tasa objetivo de Banco de México, que es de un rango de 3%.

Por su parte, Grupo Financiero Ve por Más estima que la economía cerraría el año pasado con un crecimiento de su PIB en 2.5%; en tanto que, para 2023, se prevé una desaceleración económica que propiciaría que el avance fuera menor durante los próximos 12 meses. La inflación rondaría el 4% al cierre de 2024.

Y es que la creación de empleos también podría crecer a un menor ritmo, en comparación con 2022. Además, la inversión fija bruta, que se

traduce en la compra de maquinaria o construcción, se vería afectada por el aumento en las tasas de interés por el costo financiero y la valuación de los proyectos.

La generación de empleo en Estados Unidos será una de las variables fundamentales para evitar una caída mayor en el monto de las remesas que envían los mexicanos desde la Unión Americana, principalmente.

“Estados Unidos entrará en una recesión técnica y las remesas podrían estar retrocediendo”, coincide Aldave con Saldaña.

“Va a haber una desaceleración fuerte en la industria y, sobre todo, en este motor externo de los últimos años [Estados Unidos], pero sí creemos que seguirá habiendo dinamismo en la parte de servicios”, dice la economista de Finamex, quien estima que la economía crecerá 1.2% en 2023, y el año pasado habría alcanzado un 3.1%.

### SALVAVIDAS ECONÓMICO

Sin embargo, la situación económica del país también tiene aspectos favorables, ya que las inversiones por el traslado de líneas de manufactura de Asia a México son una realidad, lo que se ha constituido como un salvavidas en el mar de la incertidumbre.

El llamado *nearshoring* propiciará nuevas contrataciones y gastos en el sector inmobiliario para posicionarse frente a Estados Unidos como un músculo logístico en la producción.

“Este reagrupamiento de las cadenas globales de valor puede darle cierto apoyo a México, aunque dicho apoyo será para ciertas industrias, como la manufacturera en algunas regiones, como el norte y el Bajío del país”, dice Alejandro Saldaña.

El *nearshoring* representa una oportunidad para México y puede ser un impulso para la actividad económica, pero no se traduce en un mayor potencial de crecimiento, estima Aldave, quien cuestiona si el país está dispuesto a aprovechar esta oportunidad.



Los temas de seguridad y certidumbre jurídica son dos factores que serán decisivos en la llegada de nuevas inversiones al país. “Pero lo que hemos estado escuchando de los inversionistas es que las oportunidades pesan más que los retos y, dentro de las oportunidades, tienes muchas cosas, como la demografía”, asegura la economista mexicana.

La oportunidad que da el *nearshoring* también permite aprovechar el bono demográfico y lograr que el capital humano se beneficie por la especialización o profesionalización, como la formación de más ingenieros en el país.

“La Secretaría de Economía indicó, hace unos días, que actualmente hay 400 empresas de Asia que están interesadas en entrar a México impulsadas

por el fenómeno de *nearshoring*. Esto es positivo porque podría provocar un incremento en la Inversión Extranjera Directa (IED), que, a su vez, se verá reflejado en una mayor generación de empleos y crecimiento económico, lo cual podría contrarrestar los efectos negativos de la inflación”, dice Rodolfo Navarrete, economista en jefe de Vector Empresas.

### BUENAS NOTICIAS

La buena noticia es que el economista de Ve por Más considera que la recesión esperada en Estados Unidos será breve y moderada a mediados de 2023. “Si México sigue teniendo una participación mayor en el mercado estadounidense por la implementación del T-MEC o la reagrupación de las cadenas de suministro, esto puede ayudar a que la exportación, si bien se desacelera, no caiga este año”

El peso mexicano vivió una buena racha en 2022, ya que se posicionó como una de las monedas más sólidas frente al dólar estadounidense.

“Creemos que, para 2023, [el tipo de cambio] podría acercarse a 21 pesos por dólar. Creemos que se encaminará al alza, pero no de una manera desordenada, ni veremos tampoco una depreciación muy agresiva, como podría esperarse en un entorno de crisis económica. Pero sí creemos que el tema de la recesión global va a generar movimientos de aversión al riesgo, en donde los inversionistas globales buscarán refugiarse en activos más seguros”, dice el economista de Ve por Más.

Asimismo, se espera que el Gobierno Federal mantenga una calificación crediticia dentro del grado de inversión por parte de las agencias calificadoras, lo que juega a favor de la moneda nacional.

Durante los primeros tres meses de 2023, se mantendrán actividades encaminadas a regularizar las cadenas de suministro. “Parece que el tema de Covid-19 va dejándose atrás y



“

**[...] ACTUALMENTE HAY 400 EMPRESAS DE ASIA QUE ESTÁN INTERESADAS EN ENTRAR A MÉXICO, IMPULSADAS POR EL FENÓMENO DE NEARSHORING. ESTO ES POSITIVO, PORQUE PODRÍA PROVOCAR UN INCREMENTO DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED)”**

**RODOLFO NAVARRETE**  
ECONOMISTA EN JEFE DE VECTOR EMPRESAS

creemos que habrá un impulso al sector de los servicios, particularmente de restaurantes, hospedaje y viajes, aunque es posible que se desacelere en 2023”, dice Alejandro Saldaña.

La pandemia se mantiene como un tema relevante para el caso de China, que lucha con nuevos brotes y nuevas disrupciones en la cadena de suministro global, frente a la relajación en las medidas de confinamiento del gobierno.

Los analistas se han visto pesimistas respecto a la perspectiva de crecimiento económico de México durante el año pasado, pero los datos anuales han sorprendido al mercado, por el dinamismo constante de la economía nacional, dice Monserrat Aldave, economista principal en Finamex Casa de Bolsa, quien sabe que será un año complejo, pero lleno de oportunidades y sorpresas. 

Por María Guadalupe Sandoval Meza



INGRESOS

# PREPARA TUS FINANZAS PERSONALES PARA 2023

**B**enjamín Franklin dijo que el camino hacia la riqueza depende fundamentalmente de dos palabras: trabajo y ahorro. Dada la complejidad de los tiempos que vivimos, quizá valdría la pena agregar unas palabras en medio: trabajo, conocimiento y ahorro. Cuando descubrimos las opciones y las herramientas que existen más allá de cubrir los gastos fijos y darse un gusto de vez

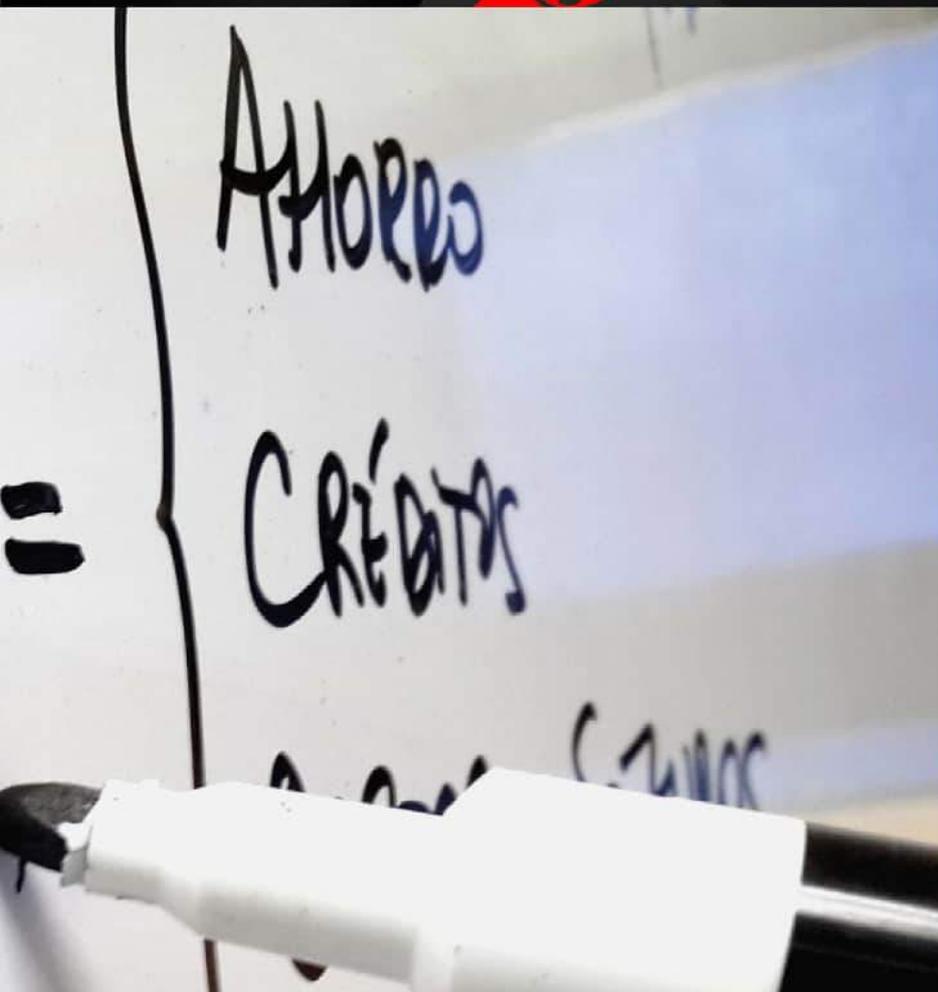
**LOS ESPECIALISTAS EN FINANZAS PERSONALES TE OFRECEN UNA GUÍA PARA PLANEAR TUS AHORROS E INVERSIONES ESTE 2023, A FIN DE MANTENER LA SALUD DE TU CARTERA O MONEDERO.**

en cuando, es natural querer ir por más. Ése es un gran comienzo para hacer crecer la riqueza personal.

Para iniciar el año 2023 con esto en mente, entrevistamos a tres grandes especialistas que te ayudarán a alistar

tus finanzas personales y conseguir tus metas en tres rubros: administración de tus recursos actuales, inversión y ahorro para el retiro.

Toma nota de los mejores consejos para ti y no sólo empieces el año con



el pie derecho: ciérralo también con broche de oro.

### ADMINISTRACIÓN DEL DINERO

Para Jesús David Chávez Ugalde, director de Análisis y Estadística de Servicios y Productos Financieros de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef), las claves para iniciar el año incluyen hacer un presupuesto para identificar cuánto ganas y dónde gastas más; disminuir los gastos hormiga; no ahorrar lo que te sobre, sino considerar una cantidad fija y constante, como si se tratara de un gasto fijo más; y ahorrar o invertir (desde 100 pesos) en cuentas donde el rendimiento sea mayor o igual a la inflación, por ejemplo, en Cetesdirecto.

“Para ganarle a la inflación, guíate con tu presupuesto. Eso te permitirá

conocer dónde estás gastando más, para reducir consumos innecesarios o eliminarlos en lo que los precios vuelven a bajar.

Trata de utilizar lo menos posible tus tarjetas de crédito, si es que no eres totalero. Recuerda que, cuando Banco de México sube la tasa de referencia, le pega directamente a los créditos que no son a tasa fija. Anticipa tus compras con el fin de comprar a precios bajos antes de las fechas importantes del año y, en la medida de tus posibilidades y disponibilidad de tiempo, busca nuevas fuentes de ingresos para no depender de una sola. Eso facilitará que cumplas con tus compromisos financieros”, dice Chávez.

### INVERSIÓN

Una vez que esclarezcas la forma en que administras tu dinero y definas

el ahorro como una prioridad, es más sencillo empezar a generar un fondo de emergencias para enfrentar cualquier imprevisto durante el año y, posteriormente, crear otro fondo que sirva para empezar a invertir. La clave es, poco a poco, tener dinero disponible para contingencias y, luego, otra cantidad que no necesites (por un tiempo más o menos prolongado) para ponerla a trabajar.

Para Gerardo Aparicio, director de cultura financiera de Grupo Bolsa Mexicana de Valores, es sumamente relevante tener claros tus objetivos de inversión en un entorno donde aumentos a la inflación, a la tasa de interés y la posibilidad de una contracción económica siguen latentes.

“Reflexiona en qué momento de tu vida te encuentras. Necesitas contemplar tus responsabilidades con tu pareja, hijos o algún financiamiento de largo plazo que hayas celebrado; organiza tus ingresos y gastos en un periodo de tres meses, tanto con información histórica como futura; visualízate en un lapso de uno, tres y cinco años para que puedas generar un escenario de los objetivos financieros que desees obtener”, recomienda.

Lo siguiente es hacer un ejercicio de perfilamiento. Cada persona tiene uno distinto según su género, actividad, ingresos, objetivos y otras variables. Hay quienes encajan con un perfil conservador; otros son moderados y algunos más son más agresivos. Todo dependerá de cuán dispuestos estén a correr riesgos.

“Igual de importante es la selección de un proveedor o intermediario financiero, pues, al final del día, eso te va dar el entusiasmo de seguir invirtiendo o no. La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) tiene un listado de las 35 casas de bolsa y de los fondos de inversión entre los que puedes elegir”, detalla Aparicio.

Para entrar en 2023 al mundo de las inversiones, lo recomendable también es hacer un plan para empezar a

robustecer esa cuenta y no dejarla ahí una vez que haya pasado el entusiasmo por el inicio de un nuevo ciclo.

“Lo verdaderamente importante de una inversión es ir la incrementando al paso del tiempo. Eso quedará plasmado en un plan acorde con tu horizonte de inversión, el cual te permitirá proyectar lo que podrías generar en términos de rendimientos o ganancias de capital”, asevera el especialista.

Desde su punto de vista, por más complejo que esté el mercado y se vislumbre una alta volatilidad, si tú generas un plan de inversión con un horizonte a largo plazo, estarás mejor blindado ante posibles eventualidades.

### AHORRO PARA EL RETIRO

Si bien lo idóneo es aprender a administrar el dinero para el corto y mediano plazo, también es importante preparar las finanzas personales para el momento del retiro. En ese sentido, María de las Nieves Lanzagorta, vicepresidenta de Vinculación de la Asociación Mexicana de Afores (Amafore), tiene las siguientes recomendaciones:

“Una de las cosas principales que debemos de hacer los primeros días de enero es determinar cuánto tengo, cuánto debo y cómo está mi perspectiva para el año entrante. Cuando sabes eso, puedes inventariar tu ahorro para tu jubilación. Aquí hay varios momentos; por ejemplo, si estás empezando a trabajar, lo primero que tienes que hacer es averiguar o decidir dónde quieres que se administre tu Afore. En cuanto lo hagas, domicilia un pequeño ahorro adicional (todas las quincenas o los meses) para tu retiro. Hoy es posible hacer eso desde una app en cuestión de minutos. Si ya llevas tiempo trabajando y en enero te darán un aumento de sueldo, procura destinar parte de ese incremento al ahorro, no afectarás tu presupuesto y favorecerás mucho a tu yo del futuro”, señala.

Como explica la especialista, existen 10 Afores distintas para todos los



gustos. Hay una Afore que es propiedad del gobierno, otra que es una mezcla pública-privada y el resto son privadas; cada una ofrece distintos niveles de servicios y es mejor comparar antes de elegir.

“En cuanto a rendimientos, todas están bien invertidas y vigiladas; todas tienen una supervisión estricta por parte de las autoridades para que los recursos se inviertan en forma cuidadosa. Puedes revisar las tablas de rendimientos pasados en la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar) para saber cómo se han dado en el pasado. Si bien, rendimientos pasados no garantizan rendimientos futuros, esa información te puede dar una idea de cómo funcionan”, detalla Lanzagorta. Mantener

en orden tus finanzas también implica ponerte al día con la información que has dejado en el olvido. Si sabes que tienes una Afore, pero no tienes idea de cuál puede ser tu saldo o quiénes podrían ser tus beneficiarios, es el momento de investigar dónde está tu cuenta y poner al día esa información. Es muy probable que descubras que tienes mucho más dinero del que sospechas. Además, en caso de que llegues a faltar, querrás que esos recursos pasen a la persona que tú eliges y que ésta siga siendo la adecuada para ello.

“Finalmente, es importante saber que, si tienes un empleo formal, a partir de enero de 2023, tu empresa estará aportando más para tu jubilación. Gracias a la reforma de 2020, las



aportaciones obligatorias de los patrones aumentarán, y eso hará que ahorres más. Entonces, la invitación es verificar tu estado de cuenta para que veas cómo tu aportación para el retiro va a subir este año y va a ser cada vez mayor de aquí a 2030”, dice la vicepresidenta de Vinculación en Amafore.

#### CONSEJOS PARA CADA MES DEL AÑO

**ENERO.** Haz un presupuesto para identificar cuánto ganas y dónde gastas más. Así, podrás visualizar tus gastos hormiga y reducirlos para poder generar ahorros.

**FEBRERO.** Elimina de tu cabeza la idea de ahorrar lo que te sobre;

considera una cantidad fija y constante, como si se tratara de un gasto fijo más. Así, empezarás a ver buenos resultados en tu alcancía.

**MARZO.** Sé mucho más estricto con tus deudas. Sólo realiza compras bien planeadas y paga primero los créditos que no estén en tasa fija.

**ABRIL.** Ten cuidado con las ofertas todo el año. Varias estrategias de marketing de temporada te hacen comprar cosas que no necesitas.

**MAYO.** Ten claros tus objetivos de inversión en un entorno donde aumentos a la inflación, a la tasa de interés y la posibilidad de una contracción económica siguen latentes.

**JUNIO.** Reflexiona en qué momento de tu tiempo de vida te encuentras y organiza tus ingresos y gastos en un periodo de tres meses, tanto con información histórica como futura.

**JULIO.** Visualízate en un lapso de uno, tres y cinco años, para que puedas generar un escenario de los objetivos financieros que deseas obtener. Eso definirá, en gran medida, si tu perfil de inversionista es conservador, moderado o agresivo.

**AGOSTO.** Elige adecuadamente a tu proveedor o intermediario financiero. Eso te va dar el entusiasmo de seguir invirtiendo o no. La CNBV tiene un listado de las 35 casas de bolsa y de los fondos de inversión que existen.

**SEPTIEMBRE.** Ve incrementando, al paso del tiempo, esa cuenta que abriste. Tu plan de inversión te ayudará, puesto que serás capaz de proyectar lo que podrías generar en términos de rendimientos.

**OCTUBRE.** Prevé lo que podrás destinar al ahorro para tu retiro. Si empiezas a trabajar, averigua o elige quién administrará tu Afore y domicilia un ahorro complementario a través de la app. Si llevas tiempo trabajando y recibirás un aumento de sueldo, considera una parte del incremento para complementar tu ahorro para la jubilación.

**NOVIEMBRE.** Elige tu Afore bien informado. Existen 10, y cada una ofrece distintos niveles de servicios. Es mejor comparar. En la Consar puedes ver sus tablas de rendimientos pasados para tener una idea de cómo funcionan.

**DICIEMBRE.** Identifica en qué Afore está tu cuenta porque, gracias a la reforma al sistema de pensiones de 2020, a partir de enero de 2023, las aportaciones patronales aumentarán y así podrás ver cuánto más estarás ahorrando. **I**

# ELECCIONES 2023, EL LABORATORIO DE LA SUCESIÓN PRESIDENCIAL

**E**l 4 de junio de 2023 habrá elecciones en dos entidades: Coahuila y el Estado de México; este último, de gran importancia, al ser la entidad con mayor territorio, población, recursos económicos y votantes en el país; además, de que analistas políticos consideran que estos comicios son la puerta o el “laboratorio” para la elección presidencial de 2024.

No sólo están en juego estos estados, sino la permanencia en el poder del Partido Revolucionario Institucional (PRI), ya que éstos son sus últimos bastiones; y también la conformación de una alianza opositora al partido mayoritario, que podría ser la misma para los comicios presidenciales.

Además, este juego político se está dando en un contexto distinto al de otras elecciones, como la intención de que haya una reforma legal para modificar por completo el Instituto Nacional Electoral (INE), una lucha que ha tenido como escenario las marchas llevadas a cabo por el presidente Andrés Manuel López Obrador y los partidos de oposición.

Y no hay que olvidar los conflictos al interior de Morena por la candidatura presidencial, y que el sector empresarial tiene un papel en las elecciones de 2024, pues ha sido el impulsor para que los partidos PAN, PRI, PRD

---

**EL AÑO 2023 SERÁ CLAVE PARA SABER SI LA OPOSICIÓN LOGRARÁ FORTALECERSE RUMBO A LA ELECCIÓN PRESIDENCIAL DE 2024, MIENTRAS QUE EL PRI LUCHARÁ POR MANTENERSE EN EL PODER EN COAHUILA Y EL ESTADO DE MÉXICO.**

---

y MC se unan y, así, impidan que Morena gane los comicios.

Las elecciones de 2023 son vitales porque se define la extinción o renovación del PRI, pues, en los últimos cuatro años, han perdido las gubernaturas de 10 entidades, que pasaron a manos de Morena, PAN y Movimiento Ciudadano, dice, en entrevista con FORBES MÉXICO, el expresidente del antes llamado Instituto Federal Electoral (IFE), Luis Carlos Ugalde.

“Son importante ambas elecciones [Coahuila y Estado de México], porque pueden definir la extinción del PRI como partido político, o bien, su renovación y continuidad. Si el PRI pierde ambas elecciones, se quedarían con una sola gubernatura que es la Durango; si gana, mantendría tres. Aunque son muy pocas, una de ellas es la más grande del país y es una de las entidades clave para la elección presidencial”, comenta.

El exfuncionario electoral comenta que las elecciones también son significativas para estimular o incentivar

la coalición opositora de 2024, pues, explica, si en estas dos entidades hay unión política entre los partidos de oposición y, además, se dan resultados favorables, se anorarán un punto a favor para que haya coalición en la búsqueda de la presidencia del país.

“Si en estas entidades hay coalición opositora y le va bien, será un punto a favor de que haya una coalición para la presidencia. En el caso del Estado de México, [la entidad] es la más grande, desde el punto de vista de electores, de tal forma que pesa mucho para la elección de 2024”, dice el exconsejero, al señalar que, por estos aspectos, las elecciones son la puerta para la presidencia.

## EL AVANCE DE MORENA

Otro aspecto a considerar dentro de la contienda electoral del próximo año es el avance de Morena. El partido dio a conocer, recientemente, a su coordinadora de los Comités de Defensa de la Cuarta Transformación en el Estado de México: Delfina Gómez, quien



más tarde se convertirá en la candidata de ese partido.

Alejandra Sierra, consultora y estratega política, comenta que esto ha obligado a los partidos de oposición a mostrar a sus aspirantes para la candidatura antes de tiempo, como el PAN, con el diputado local Enrique Vargas; el PRI, con la exsecretaria de Desarrollo Social, Alejandra del Moral, y el PRD, con el legislador Omar Ortega, pues, hasta el momento de escribir este texto, no se ha acordado construir una coalición en ninguno de los dos estados.

“Definitivamente, vemos el avance de Morena, que está obligando a los otros partidos a sacar a sus candidatos

antes de tiempo y que, en esencia, constituiría, pues, actos anticipados de campaña, pero parece que el Gobierno Federal y Morena son los que están marcando la pauta de los tiempos electorales y no el INE”, explica.

Al hablar sobre los conflictos que hay al interior de Morena, la también colaboradora de Estrato Político Digital, Ancla Digital y Dogma Laboratorio Jurídico, mencionó que estos enfrentamientos entre líderes morenistas no afectarán al partido ni en el Estado de México ni en Coahuila.

Primero, explica, porque en la primera entidad hay una “candidata fuerte”, pese a todos los negativos que hay a su alrededor, como la acusación

de que Morena cobró “diezmo” a los trabajadores del municipio de Texcoco en 2015 para la candidatura de Gomez a una diputación federal.

Sierra considera que la oposición debe ir unida, no para debilitar al partido, sino para tener los votos de todos los indecisos, pues, en la elección estatal de 2017, la participación ciudadana fue de 53.5%; es decir, que 46.5% se abstuvo, según datos del Instituto Electoral del Estado de México (IEEM).

“Si saben instalar su discurso, si saben ir en unidad, creo que tienen alguna posibilidad, no de debilitar a Morena, pero sí de subir su índice de votación. Si consideramos que, en la elección anterior, votó casi 60% de

la población que tiene posibilidad de votar, tenemos alrededor de 40% restante”, dice.

### LA OPOSICIÓN SIN MC

Después de meses de constantes reuniones entre los líderes, tanto locales como federales, del PAN, PRI y PRD para conformar una coalición en los estados donde hay elecciones el próximo año, el 17 de noviembre los dirigentes de estos partidos salieron a asegurar que irán juntos.

Sin embargo, en esta unión, llamada “Va por México” no se considera a Movimiento Ciudadano, pues sus integrantes han señalado constantemente que irán solos, tanto en Coahuila como en el Estado de México en 2023, y en la presidencial en 2024.

La representante de MC ante el INE, Ivonne Ortega, explica que, desde que decidieron (en 2020) ir solos, el partido ha ido aumentando el número de votos, pues ahora gobierna Nuevo León y Jalisco, así como las capitales Monterrey, Guadalajara y Campeche.

“Por supuesto, [ir solos] nos ha dado un crecimiento exponencial que no hubiéramos logrado haciéndolo en alianza. La alianza ahora es la ‘alianza empujadora’: empujadora para que no desaparezca el INE; y si se presenta una reforma para la Guardia Nacional...”, declara.

Ivonne Acuña, catedrática en temas de Gestión Política y de Género de la Universidad Iberoamericana, comenta que a MC le ha funcionado su estrategia de ir en solitario, pues recoge el voto de aquellos que no quieren ni al PAN ni a Morena.

“En la polarización de la izquierda, que representa Morena, y la derecha, que representa el PAN (y el PRI y el PRD en alianza), a MC le ha funcionado ir solo. Es un partido pequeño, pero tiene dos gubernaturas. Se ha observado, en términos electorales, que la gente que no quiere decidir entre esas dos opciones extremas, PAN y Morena, votan por MC”, menciona.



### QUÉ ESTÁ EN JUEGO

Gobierno del Estado de México, gobierno de Coahuila y 25 diputaciones

Jornada electoral:  
**4 de junio de 2023**

**14.5 millones** de personas podrán votar en esos estados

Campañas: Del **2 de abril** al **31 de mayo de 2023**

Elección presidencial:  
**2 de junio de 2024**

Un factor, en estas coaliciones, es el sector empresarial, que las ha impulsado. Al respecto, la catedrática comenta que la oposición “está perdida”, al necesitar a empresarios que les marquen el camino.

“Ése es el signo más visible de que están perdidos. Tuvo que venir un

empresario o dos empresarios: Gustavo de Hoyos y Claudio X. González, a márcales la ruta y a juntarlos y a decirles: ‘Solos no se puede: vamos juntos’. Y ahí también se ve la insistencia para [que] el MC [se sume]”, considera.

Todo esto se da en el contexto en que el Gobierno Federal lucha por aprobar una reforma electoral, en donde se pretende sustituir al Instituto Nacional Electoral (INE) con el Instituto Nacional de Elecciones y Consultas (INEC), el cual no sólo se encargaría de preparar los comicios a nivel federal, sino a nivel local; además, disminuiría el número de consejeros y el método para elegidos.

Hasta el 17 de noviembre, los partidos de oposición PAN, PRI, PRD y MC habían asegurado que votarían en contra de esta reforma, por lo que a Morena no le alcanzaría para que esta modificación constitucional pasara. Esto provocó que el partido mayoritario preparara cambios a algunas leyes secundarias, para los que sí cuentan con los votos necesarios. **F**

**El idioma  
de los negocios,  
en el idioma  
de nuestros  
negocios.**

**Forbes  
En Español**

**[forbesenespanol.com](http://forbesenespanol.com)**

# 2023, ¿EL FIN DE LA OPOSICIÓN?



## JAVIER MARTÍN REYES

ARTICULISTA  
INVITADO

Investigador de en el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM

Twitter: @jmartinreyes

Las elecciones de 2023 podrían significar el fin de la oposición. De entrada, sus expectativas electorales no son buenas. En el Estado de México, las encuestas muestran que la intención de voto por Morena (49%) es más del doble que la del PRI (22%) y que incluso una alianza entre PRI, PAN y PRD no lograría ganarle a una coalición de los partidos oficialistas. En Coahuila, las cosas sólo son ligeramente mejores: aunque Morena aventaja en las preferencias partidistas, si la oposición va unida, podría empatar en este momento a la 4T.

Sucede, sin embargo, que la principal amenaza para la oposición no radica en su posible fracaso en las urnas. Su mayor riesgo es que se pierdan las condiciones que han permitido que las urnas tengan la última palabra. La reforma electoral de López Obrador busca eso: dismantelar la democracia mexicana.

Recordemos, primero, que México pudo salir de la era autoritaria gracias a un conjunto de reformas que, desde 1977, han permitido que hoy en día los votos se cuenten, y se cuenten bien. Aunque no fue un proceso lineal, estas reformas se cimentaron en algunos pilares perfectamente reconocibles: construir un padrón confiable, garantizar la independencia de los árbitros locales y federales, profesionalizar a los funcionarios electorales, así como crear condiciones para que se diera una competencia pareja.

La iniciativa presidencial busca dinamitar, precisamente, esos pilares. Pretende, por ejemplo, quitarle al INE el control del padrón para otorgárselo al gobierno y cerrar dos de las fuentes

que han permitido emparejar la cancha de juego: el financiamiento público a los partidos y el acceso gratuito a la radio y la televisión. Por si fuera poco, el presidente plantea la destitución de todos y cada uno de los magistrados electorales del país, eliminar a los tribunales e institutos electorales de las 32 entidades federativas, demoler la estructura profesional del INE y centralizar la organización y adjudicación de todas las elecciones en dos órganos: el Instituto Nacional de Elecciones y Consultas (INEC) y un renovado tribunal electoral federal, que carecerían de las garantías mínimas de independencia.

Se trata, en suma, de una reforma promovida desde el poder para favorecer al poder y que pretende que quienes hoy gobiernan se queden, a la mala, en el poder. Esto hay que decirlo fuerte y claro. Más que regresiva, la iniciativa obradorista es francamente autoritaria.

El 2023 será, por tanto, un año crucial para México. Lo que está en juego es la vigencia de la regla de oro de la democracia: que las minorías políticas de hoy tengan las condiciones para convertirse en las mayorías de mañana (y viceversa). Si la oposición gana o pierde... es lo de menos. Lo importante es que México siga teniendo un sistema donde el partido en el gobierno, sea quien sea, pueda ser derrotado, a la buena, en las urnas. **1**

**“ LAS ELECCIONES DE 2023 PODRÍAN SIGNIFICAR EL FIN DE LA OPOSICIÓN ”**

# ENTENDER EL 2023, PARA NO PERDERSE EL 2024



## PATRICIO MORELOS

ARTICULISTA  
INVITADO

El autor es Socio de Poligrama, Maestro en Comunicación Política y Gobernanza Estratégica por The George Washington University y Profesor universitario en el Tecnológico de Monterrey. Lo puedes encontrar en Twitter como @patomorelos

Los últimos partidos antes de la renovación presidencial de 2024 pasarán por las elecciones de 2023. El campo de juego será el Estado de México y Coahuila, dos estados con un gran peso político y electoral para el país.

Tanto el Estado de México como Coahuila son las únicas entidades que no conocen la alternancia, dado que nunca ha perdido el PRI. Además, el Estado de México es considerado “la joya de la corona”, por ser la demarcación con mayor número de votantes en todo el país. Para darnos una idea: tiene más electores que las seis entidades que tuvieron elecciones en 2022 juntas.

De obtener la victoria, Morena y AMLO gobernarían, junto con sus aliados del PVEM y el PES, 24 de los 32 estados, es decir, el 75% del país; un escenario que complicaría aun más a una dividida oposición.

Por su parte, la oposición tiene mucho que perder, pero también mucho que ganar. Si bien, una derrota representaría la estocada final, ganar sería una bocanada de aire fresco para repetirle a los mexicanos que “sí hay tiro”.

La pregunta que gravita es: A unos meses del arranque de la campaña, ¿la oposición logrará reactivar la alianza, o las disputas por las reformas en materia de seguridad y electoral terminarán por pulverizar el voto?

Lo que indican las encuestas es que Morena encabeza las preferencias en el Estado de México.

El partido del presidente López Obrador llevará a Delfina Gómez como su candidata. La estrategia resulta muy clara: aprovechar la popularidad del presidente López Obrador, junto a una candidata altamente conocida, y el equipo que pueda hacer con Higinio Martínez y Horacio Duarte.

Desde la oposición, la situación es complicada. El Estado de México es considerado el gran bastión priista, con un gobernador priista y una posible candidata cercana al gobierno estatal: Alejandra del Moral.

Tienen tres retos: 1) Cerrar filas al interior del partido con Ana Lilia Herrera, su grupo político y todos aquellos liderazgos que reprueban el proceso de selección de la candidatura; 2) Definir a la brevedad si se puede dar una alianza con el PAN y el PRD, sobre todo considerando que Acción Nacional tiene en Enrique Vargas un perfil que se muestra competitivo en las encuestas; y 3) Entender el impacto que tendría Movimiento Ciudadano, con Juan Zepeda.

El panorama es distinto en Coahuila. El priismo coahuilense ha demostrado ser capaz de ganarle las elecciones a Morena. Governa las ciudades más pobladas del estado y cuenta con mayoría en el congreso local. Tiene en Manolo Jiménez a un candidato bien posicionado, que ha construido su candidatura durante los últimos cinco años.

Desde Morena, todo parece indicar que buscarán ganar Coahuila con Armando Guadiana, actual senador de la República.

Estemos atentos a los movimientos de los partidos, de sus aspirantes y de las “corcholatas” oficiales y de oposición, que hoy buscan los reflectores que les permitan consolidarse como los favoritos rumbo al premio mayor: la silla de la Presidencia de México.

Vamos a entender el año 2023, para no perdernos en el 2024. 

**“EL ESTADO DE MÉXICO  
ES CONSIDERADO ‘LA  
JOYA DE LA CORONA’”**

# TENDENCIAS GLOBALES 2023



**LUIS CARLOS  
CHACÓN J.**

ARTICULISTA  
INVITADO

El autor es consultor global de negocios, enfocado en consumo masivo, estrategia competitiva, innovación, y prospectiva

Vivir el año 2022 se ha parecido a una montaña rusa. De hecho, hasta el momento, esta década ha sido una serie de subidas, bajadas y giros inesperados, donde pandemia, confrontación Occidente-Oriente e hiperinflación han cambiado sustancialmente la forma de existir, crear y negociar de la humanidad de cara al futuro.

Estos fenómenos y otros, que vienen del *Trend Line* contemporáneo reciente, como “determinantes del futuro”, incluyendo cambios en la balanza de población, inequidad, impacto medioambiental y transición energética, entre otros, se unen a esta nueva realidad donde los paradigmas se rompen y todo, absolutamente todo, cuesta más.

Durante 2023, podemos esperar que la inflación retroceda, especialmente en economías con monedas menos fluctuantes con respecto al dólar, mientras se consolida una política monetaria más estricta que busca frenar la demanda (sobreconsumo, para otros), pasando de un 9% a un 5.7% a nivel global, de acuerdo con Euromonitor.

Más allá de dónde suceda una recesión (o no), el crecimiento económico será más lento con respecto a este año. Se espera que el crecimiento del PIB global disminuya del 6.2% en 2021, al 2.9% en 2022, pasando al 2.6% en 2023 (según Euromonitor). En la Eurozona y Estados Unidos no llegará al 1%, mientras que en India superará el 6%, visualizando, cada vez más, los cambios en la balanza económica que traerá el futuro.

Así las cosas, una crisis en el costo de vida (cuando los sobrecostos de créditos, bienes y servicios no puedan

ser pagados por la mayoría), el riesgo de recesión económica, el regreso de las pandemias (o el fortalecimiento del Covid mismo), la reinención y reacomodo del sistema laboral, el escalamiento de los enfrentamientos bélicos y la “normalización” de las condiciones climáticas extremas, serían las principales preocupaciones para los gobiernos, los negocios y las personas en 2023.

La forma como se expresarán estas expectativas y tensiones durante el año siguiente, consiste en nueve patrones (las tendencias) que tendrán diferentes formas y protagonistas, de acuerdo con el territorio y su contexto.

## 1. ANTI-REDUNDANCIA

Reducir lo excesivo, lo innecesario o lo repetitivo, para tener éxito. Las personas buscarán ahorrar mientras aprovechan para reemplazar lo “viejo” para adquirir productos y tecnologías de punta.

Más allá de “volver a lo básico”, donde las personas se conectan con lo esencial para evitar gastos, esta tendencia creará una narrativa atractiva para reducir presupuestos, personal, y consumos.

## 2. “GLOCALIZACION”

Esta década trae una nueva forma de ver los negocios transnacionales, pasando de “pensar global - actuar local”, a una perspectiva de “pensar local - actuar global”. El cénit del *nearshoring*.

Con esta tendencia, grandes multinacionales centrarán su atención en rescatar lo único que tienen las principales regiones y traducirlos en mensajes globales con fuertes conexiones con personas de todo tipo.



### 3. NOSTALGIA DEL DINERO

Existir es más costoso, y la posibilidad de regresar al sistema de precios anterior es casi nula, lo que provoca que las personas extrañen aquellos momentos donde “podían comprar más con lo mismo”.

Esta tendencia traerá consigo consumidores que quieren volver a los gastos de días anteriores a la pandemia, donde cadenas de descuento, grandes formatos y marcas propias tendrán mayor relevancia.

### 4. BALANCE MANDATORIO

La pandemia exacerbó la salud mental como problema social, con graves consecuencias y alto impacto en la existencia, impulsando una conciencia colectiva alrededor de “estar bien”.

Una tendencia donde los gobiernos aumentarán su apoyo a la calidad de vida ciudadana; y empleadores crearán entornos “emocionalmente mejores”. El consumo se enfoca en el bienestar.

### 5. MODO EXPECTATIVA

Para muchos, esta década ha estado más relacionada con tiempos difíciles, en comparación con las anteriores, desarrollando un ambiente bajo el efecto de “crisis en cascada” como la llama Peter Schwartz.

La conciencia sobre dónde podría comenzar el próximo evento, o de qué se tratará, y si pudiera llegar a todos, será parte activa de la conversación, masificando (aun más) la incertidumbre, proactividad y resiliencia.

### 6. PERSONIFICACIÓN

La inclusión de género consolidará su relevancia, mientras la tecnología masificará y perfeccionará avatares, haciendo que ser “único” sea casi mandatorio, especialmente para los más jóvenes.

La tendencia saltará de personalización a personificación invitando a convivir identidades reales con las de otros mundos, historias y ficciones, ahora con el apoyo de IA para copiar expresiones y personalidades.

### 7. CONSOLIDACION “BOOMER”

Los cambios y las oportunidades, cuando los “seniors” crecen sostenidamente, desarrollarán un mercado mayor a 3 trillones de dólares. Su relevancia en contenido y consumo se notará en 2023.

---

**“ DURANTE 2023, PODEMOS ESPERAR QUE LA INFLACIÓN RETROCEDA ”**

---

Los *boomers* no estarán dispuestos a retirarse y captarán la atención en comparación con otras generaciones, que vivirán tensiones, como los *centennials* y el trabajo, o los *millennials* llegando a la mediana edad.

### 8. MÚLTIPLES VERDADES

La falta de credibilidad estará “en el aire” y, mientras para algunos las fuentes oficiales no muestran una imagen completa de la realidad, las teorías detrás de un pequeño grupo que contral el poder se convertirán en una nueva causa.

Cada historia tendrá múltiples facetas según quién está pensando y recibiendo el mensaje, haciendo que medios y teóricos de la conspiración compitan en franca lid por un público objetivo similar.

### 9. “PREMIUNIZACIÓN” NATURAL

Los nuevos precios crearán una división emergente basada en versiones naturales para “los más pudientes”, mientras “la mayoría” comienza a acostumbrarse a ultra procesados y las próximas “versiones de laboratorio”.

Aquí se muestra el comienzo de un mundo donde los beneficios se relacionan con precios más altos, bienestar y holística, mientras más personas buscan conectarse con su lado natural y aceptan el costo adicional.

Recuerde siempre que todas las tendencias son positivas y negativas según el tiempo; son cíclicas en una conexión con el “estado de ánimo” de las personas y la economía, y que está en usted verlas como una herramienta para crear innovaciones, o detectar factores de riesgo.

Y, por supuesto, hay que saber que los “Cisnes Negros” pueden llegar desde cualquier lugar.

Parece ser la magia escondida que tienen las montañas rusas... que así se pueda ver de lejos lo que sucede. Sólo dentro del recorrido se vive el “elemento sorpresa”. **F**

Por Ivan Pérez

# 23

## PERSONAJES A SEGUIR DE LA INDUSTRIA DEPORTIVA

**ESTA LISTA INCLUYE A LAS PERSONAS RELEVANTES DE LA INDUSTRIA DEPORTIVA EN 2023, QUIENES, POR SUS PROYECTOS, SERÁN LAS QUE MOVERÁN EL ECOSISTEMA Y SUS DECISIONES, PARA DETERMINAR EL RUMBO DE LO QUE OCURRA CON EQUIPOS, LIGAS Y MARCAS.**

**D**

Después de un año donde “la normalidad” volvió, tras la crisis de Covid-19, el año 2023 será, según los expertos, el tiempo en que se consolide la recuperación y, en algunos casos, el crecimiento de la industria deportiva en el país.

No es poca cosa decir que, en los próximos años, México será un mercado relevante y fundamental a nivel deportivo en el mundo.

El megaevento de la Copa del Mundo de 2026 es el que se lleva los reflectores y, aunque todavía falta tiempo, desde 2023 comenzarán las reuniones y los trabajos, y se cerrarán acuerdos comerciales. La FIFA espera que, para el ciclo 23-26,

el Mundial United 26 (junto a Estados Unidos y Canadá) genere 11,000 millones de dólares (MDD).

Además, en México se tiene asegurada la Fórmula 1 hasta 2025 y, desde el año pasado, se juega la NBA G-League (liga de desarrollo) en la Ciudad de México con el objetivo de que, en unos años, un equipo de la NBA desembarque en nuestro país.

Se disputan partidos de temporada regular de las Grandes Ligas y la propia NBA; y, aunque para este año no habrá NFL, la relación sigue abierta y volverá cuando el Estadio Azteca esté remodelado.

En FORBES MÉXICO, por tercer año enlistamos a las personas relevantes de la industria deportiva, las cuales, por sus proyectos y relevancia (no sólo en términos de negocio), serán las que moverán el ecosistema y sus decisiones determinarán el rumbo de lo que ocurra en 2023 con equipos, ligas y marcas. **D**



**1 YON DE LUISA**  
Presidente de la Federación Mexicana de Fútbol

**T**iene frente el reto más importante del fútbol mexicano desde 1990: la reforma de la industria. Después de que la Selección Nacional fuera eliminada en la primera fase del Mundial de Qatar 2022, la Federación Mexicana de Fútbol, que Yon encabeza, anunció que realizaría un análisis para determinar en 60 días (aproximadamente, en febrero) cuál sería el plan a seguir.

Hay varios retos relevantes que afronta el presidente de la FMF. Uno es el deportivo. Desde que México regresó a los Mundiales, en 1994, siempre había avanzado a la segunda fase, algo que no ocurrió en esta ocasión. El plan deportivo al que él dé el "OK" será determinante para

el desarrollo deportivo de la Selección, al menos por los próximos cuatro años.

Otro reto más será lograr una facturación 30% mayor en ingresos respecto al ciclo de Qatar 2022. Según cifras de la propia FMF, ya tienen asegurados casi el 80% de su *revenue* esperado para 2026.

Y, sin duda, uno de los momentos que marcarán su gestión a partir de 2023 será la organización de la Copa del Mundo del año 2026 y toda la negociación y las gestiones para lograr que el primer partido del torneo, la gran inauguración, se juegue en el mítico (y renovado) Estadio Azteca.

**2 HORACIO DE LA VEGA**  
Presidente de la LMB

El principal proceso de digitalización, innovación y de negocio de la Liga Mexicana de Beisbol ha ocurrido bajo el mandato de Horacio de la Vega. Consolidación de producción y distribución de contenidos, con más de 24 contratos con televisoras nacionales, internacionales, locales y plataformas digitales con un alcance de 52 millones de telespectadores, además de los 4.5 millones de espectadores en los parques entre todos los equipos, son un ejemplo de los pasos que han conseguido dar.

Además, a mediados de temporada, la liga lanzó su app, que ya tiene 158,000 descargas y es una de sus herramientas de captación de datos y de fans más importantes. Las dos palabras clave para el futuro de la LMB, de acuerdo con Horacio, son: contenidos y datos.

Uno de los puntos más relevantes para 2023 será el anuncio que se dará (este mes de enero) sobre su contrato colectivo con New Era para elaborar las gorras de todos los equipos, un acuerdo de cinco años que dejará ingresos por aproximadamente 1,000 MDP en todo ese lapso, dinero que será repartido entre todos los equipos.

Además, la liga explorará los temas de criptomonedas y *cashless* (pago 100% sin efectivo) y también trabajará en sus dos franquicias de expansión en 2024, que tendrán sus sedes en Querétaro y en Chihuahua.



**3 MOISÉS COSÍO**  
Dueño de la Franquicia Capitanes de NBA-G League

Moisés Cosío, empresario del mundo del arte, el coleccionismo y la filantropía, decidió invertir, desde 2016, en un equipo de baloncesto, que, más que un deporte a seguir, es su gran pasión.

Su equipo comenzó jugando en la LNBP y, en diciembre de 2019, se anunció que participaría en la NBA G-League, el torneo de desarrollo de la liga de baloncesto más importante del mundo.

Por la pandemia, no fue sino hasta 2022 cuando el equipo pudo jugar en el país (su sede es la Arena Ciudad de México) y ha comenzado a capitalizar su trabajo sumando marcas como Nike, AT&T o Wilson. Además de abrir su propia tienda en el *venue* donde tiene sus partidos, busca impulsar su negocio de academias y ha implementado una estrategia para incrementar sus ingresos por *merchandising*.

La meta es que, para 2027 o 2028, por primera vez en la historia de la NBA, exista una franquicia de esa liga fuera de Estados Unidos y Canadá.

Su personalidad soñadora y perspicaz, además de la manera en que involucra a cada persona que forma parte de Capitanes, ha creado un sentimiento de pertenencia que permea dentro y fuera de la institución, incluyendo a los aficionados de la franquicia.

#### 4 EMILIO AZCÁRRAGA JEAN

Dueño del América y del Estadio Azteca

No es nueva la influencia que tiene Emilio Azcárraga Jean, presidente del Consejo de Administración de Grupo Televisa, sobre el fútbol mexicano. Cuenta con dos activos relevantes: el Club América y el Estadio Azteca.

Y justamente el llamado “Coloso de Santa Úrsula” se convertirá en una de las sedes de la Copa del Mundo de 2026. Se ha planeado que sea a partir de 2023 cuando se inicien los trabajos de renovación del inmueble, que tendrán un costo de 150 MDD.

Además de esta obra que, sin duda, es apoyada e impulsada por Emilio Azcárraga Jean, su voz y voto será determinante para definir el rumbo del balompié mexicano, sobre todo en las decisiones de administración y gestión de la Selección Nacional y también de la Liga MX, ya que Televisa posee los derechos de transmisión del Tri y de varios clubes de la liga.

El 2023 será un año muy relevante, luego de separar su categoría de “Otros Negocios” de Televisa para formar una nueva compañía, que también cotizará en la Bolsa Mexicana de Valores.

En esta nueva empresa figuran las Águilas del América y el Estadio Azteca. ¿El objetivo? Crear sinergias, levantar capital e incluir el negocio de las apuestas. Muchas de las decisiones que se tomen en el despacho de Emilio Azcárraga van a influir en el futuro del fútbol mexicano.



#### 5 MARIJOSE ALCALÁ

Presidenta del Comité Olímpico Mexicano

La primera mujer que dirige el olimpismo mexicano tiene dos objetivos al frente. El primero y el más inmediato es la participación de México en los Juegos Olímpicos de París, en 2024. Su experiencia como deportista y en puestos políticos serán clave para llevar las negociaciones a buen puerto y lograr que, por fin, el Comité Olímpico Mexicano logre la sustentabilidad financiera.

El segundo (que es de largo plazo) ha sido planteado por algunas autoridades, como el secretario de Relaciones Exteriores, Marcelo Ebrad, quienes han insistido en luchar por obtener la candidatura de México como sede de los Juegos Olímpicos de 2036.

Marijose ha comentado, en meses pasados, que prepara un documento detallado para presentarlo al canciller Ebrad y comenzar los trámites para presentar la candidatura de manera formal. Si México consigue la sede de los JO en 2036, sería el regreso de este megaevento a América Latina, tras los juegos de Río de Janeiro 2016.

#### 6 DORIAN ROLDÁN

Director general de Lucha Libre AAA

Si hay una compañía deportiva y de entretenimiento que vaya a la vanguardia siempre, ésta es Lucha Libre AAA. Para 2023, presenta un concepto que, hasta ahora, es único en América Latina: su propio Cirque du Soleil, y se llama Luchatitlán.

Se tratará de una cena-show en vivo, espectáculo de Lucha libre, música, luchadores creados específicamente para este concepto, que se desarrollará en el centro comercial La Isla en Cancún, Quintana Roo.

Este nuevo proyecto tendrá una inversión de 200 MDD y Lucha Libre AAA lo hará en sociedad con Fibra Uno y Ventura Entertainment. Luchatitlán es un plan y un esfuerzo de creación de concepto y de ideas cuya elaboración se llevó más de dos años. Lucha Libre AAA también buscará la internacionalización de la compañía, sobre todo en el sur de Estados Unidos, con la audiencia hispana. Tratará de contar con una boletería dinámica que ofrezca (además de las entradas a las funciones o shows) “experiencias” al usuario.



**7 WALTER GONZALEZ DOMENZAIN**  
CEO Boletomóvil

**W**alter Gonzalez tiene un PhD en Ingeniería por la Universidad de Cambridge y es CEO y cofundador de Boletomóvil.

Creada en 2016, Boletomóvil cuenta con el respaldo de YCombinator y es la plataforma de *ticketing* con mayor crecimiento en México. Hoy en día, seis de cada 10 clubes deportivos utilizan su servicio. La boletería también posee un *marketplace* de NFT (Bilma) y está trabajando en un sistema para hacer que la reventa informal sea imposible.

Justo este último punto tiene enorme relevancia para la industria deportiva. Hasta hace un tiempo, Ticketmaster caminaba sola en términos de boletería de espectáculos y eventos deportivos. Ahora Boletomóvil se ha consolidado como su competencia y ya cuenta con el 50% de los equipos de la Liga MX, entre los que destacan Chivas y Tigres, con quienes, además, ya ha concretado experiencias de usuarios a través de NFT.



**8 MIKEL ARRIOLA**  
Presidente de la Liga MX

**E**n enero de este año, Arriola cumple dos años al frente de la Liga MX y, ahora más que nunca, su capacidad de negociación con los dueños de los clubes será determinante para definir el rumbo del campeonato mexicano, que ha sido severamente cuestionado luego del fracaso de la Selección Mexicana en el pasado Mundial de Qatar.

Los temas que más han puesto en entredicho su gestión son varios. El primero es que no ha logrado regresar al sistema de ascenso-descenso. Tampoco se ha reducido sustancialmente el número de jugadores extranjeros en la Liga. El sistema de calificación a la fase final incluye a más del 66% de los equipos participantes, lo que impulsa la táctica de hacer “apenas lo justo” para avanzar. Incluso se ha criticado que se haya esforzado más por el negocio con la MLS que por lograr que los equipos nacionales regresen a competiciones como la Copa Libertadores o la Sudamericana.

Los retos de Mikel son enormes y sus decisiones serán clave para definir el rumbo del negocio y para la mejoría deportiva de la Liga MX.

**9 ALEJANDRO SOBERÓN KURI**  
Presidente ejecutivo y director general de CIE

**E**l directivo de CIE ha sido el baluarte y negociador para que la Fórmula 1 permanezca en el país. Primero, porque fue quien se sentó con el “tiburón” Bernie Ecclestone para devolverle a México una carrera de la temporada; después, porque concilió con el Gobierno Federal y el de la Ciudad de México para que dieran las facilidades necesarias; y porque, hace algunos meses, logró renovar el contrato con la F1 hasta 2025. El Autódromo Hermanos Rodríguez permanece en el calendario.

Así que, al menos, se han asegurado cuatro carreras más. Entre 2015 y 2021, la F1 ha dejado unos 45,020 MDP, siendo el evento deportivo y de entretenimiento de mayor impacto económico en la historia del país. De ese calibre son las negociaciones que ha hecho Alejandro Soberón, quien, junto con su equipo de trabajo (entre los que destaca Federico González Compeán, director del GP CDMX, y Rodrigo Sánchez, Chief Marketing Officer), tendrá el reto de mantener la tendencia de innovación y elaboración de un producto de calidad para los aficionados.



© FB DE GONZÁLEZ DOMENZAIN, FERNANDO LUNA ARCE, CIE

**10 MARELY FLORES**  
FIFA Senior Women's Football Tournaments Manager

Si hay alguien que ha escalado posiciones y se ha convertido en todo un referente para la industria deportiva en México, ella es Marely. En la actualidad, es Senior Women's Football Tournaments Manager de la FIFA.

Se ha encargado de darle viabilidad logística a más de nueve Mundiales de diferentes categorías en la FIFA. Además, es mentora de mujeres en la Sport IntegritynGlobal Alliance para todas aquellas que se quieren involucrar en la industria deportiva, y también es mentora del programa de la FIFA "The Next 90", para futbolistas profesionales retirados.

Su experiencia, además, abarca otros deportes: Estuvo involucrada en la Asociación Internacional de Boxeo, la Federación Internacional de Tenis y fue encargada de las relaciones internacionales del equipo brasileño AVAÍ Futebol Clube.

Marely se ha convertido en un ejemplo para la industria y para las mujeres en México. Su forma de escalar posiciones, primero en la UEFA (donde laboró por dos años) y, después, en la FIFA (donde fue directora del Mundial Sub-20 que se realizó en Costa Rica el año pasado), demuestra lo que puede conseguir esta directiva mexicana.



© VÍCTOR ROMERO / TEC DE MONTERREY

**11 MARIANA GUTIÉRREZ**  
Directora, Liga MX Femenil

**12 SAÚL "CANELO" ÁLVAREZ**  
Boxeador profesional

**13 MAURICIO SULAIMÁN**  
Presidente, CMB

**14 ALEJANDRO IRARRAGORRI**  
Presidente, Orlegi Deportes

**15 EDSON ÁLVAREZ**  
Futbolista profesional

**16 ARTURO OLIVÉ**  
Director, NFL México

**17 RAÚL ZÁRRAGA**  
Director, NBA México

**18 RODRIGO FERNÁNDEZ**  
Director, MLB México

**19 SERGIO "CHECO" PÉREZ**  
Piloto de Red Bull en Fórmula 1

**20 CARLOS MANRIQUE**  
Presidente, LMP

**21 ISRAEL VILLALPANDO**  
Associate Director of Commercial Finance Olympics del Comité Olímpico Internacional

**22 ANA GABRIELA GUEVARA**  
Directora, Conade

**23 JAVIER SALINAS**  
Director general de Selecciones Nacionales Nicaragua, vicepresidente de Tecolotes de Dos Laredos de la LMB, Asesor de la Federación Mexicana de Golf

# ¡LA NUEVA forma de ver

 EL FINANCIERO | **Bloomberg TV!**

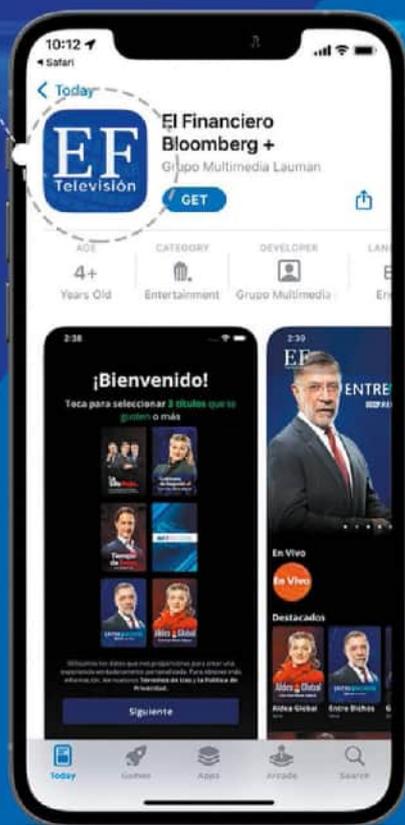
**DESCARGA GRATIS** la app  en dispositivos móviles y *smart tv* para ver el mismo contenido que ya conoces en economía, finanzas y negocios ¡en cualquier lugar y en cualquier momento!

**PASO 1**



**PASO 2**

Abre la App y empieza a disfrutar el contenido



Available on **Roku** Players

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

**BVLGARI**

El auténtico creador de tendencias revela sus nuevos hitos relojeros

**OETKER COLLECTION**

El sello hotelero tiene la mirada puesta en Capri y Palm Beach

**PIERRE CARDIN**

México lidera el relanzamiento de la casa de moda en América

# FRENTE AL FUTURO

EL CIRQUE DU SOLEIL VIVE UNA TRANSFORMACIÓN EMOCIONANTE Y NICKOLE TARA ANALIZA LAS OPORTUNIDADES QUE PRESENTA LA NUEVA ERA DEL ENTRETENIMIENTO MÁS ALLÁ DE LOS ESCENARIOS TRADICIONALES.

• LIFE •

Por Sheila Ramírez

LIFE • ALL ACCESS | 100





# MAGIA EN EVOLUCIÓN

**¿HACIA DÓNDE SE DESPLEGARÁ EL ENTRETENIMIENTO EN VIVO? NICKOLE TARA RESPONDE A ESTA PREGUNTA CON EL MISMO ENTUSIASMO CON QUE ASUMIÓ EL RETO DE DIRIGIR EL CRECIMIENTO DEL CIRQUE DU SOLEIL.**

**L**os escenarios se iluminan y el talento virtuoso, con ánimo renovado, se entrega al espectáculo. A través de sus palabras, Nickole Tara nos lleva, tras bambalinas, al corazón y las arterias del Cirque du Soleil, un grupo destinado a generar emociones que perduran en la memoria de quien ha presenciado lo extraordinario.

En septiembre de 2022, la experimentada ejecutiva en la industria del deporte y el entretenimiento asumió la Dirección de Crecimiento de Cirque du Soleil Entertainment Group. Esta nueva posición responde a las ganas de la compañía de emerger del devastador impacto que le ocasionó la pandemia, al paralizar sus operaciones por completo durante varios meses.

Pero, por drástico que parezca, ese periodo le dio al grupo la “afortunada oportunidad” de mirar hacia adentro. Y, lo que es más importante, le dio mayor claridad respecto a aquello en lo que quiere convertirse, siempre teniendo presente esa increíble y vasta historia que, el próximo año, celebrará por todo lo alto, con motivo de su aniversario 40.

“Mi trabajo consiste en pensar cómo podemos aprovechar la marca y ofrecer a nuestros consumidores experiencias diferenciadas, más allá de los espectáculos en vivo. La pandemia nos mostró la fragilidad de la industria y la importancia de anticiparnos a cualquier eventualidad”, expone Nickole a FORBES LIFE.

La clave, asegura, está en diversificar la cartera de productos, establecer un vínculo más estrecho con el grupo

demográfico más joven por medio de diferentes estrategias y plataformas basadas en el metaverso. Es decir, crear una intersección entre el mundo físico y el digital.

“La idea es establecer un ‘matrimonio’ entre lo que puedes ver en un espectáculo en vivo y el posterior traslado de ese mensaje a casa, en una plataforma de juegos; extender la vida de las historias e interactuar con las personas de manera cotidiana”.

### EL FUTURO EN ESCENA

Será el 20 de abril de 2023, en Montreal, cuando el Cirque du Soleil presente su avanzada visión con *Echo*, un espectáculo donde las tecnologías digitales, la poesía, la escenografía y osadas acrobacias se conjugarán para aportar un mensaje acerca del equilibrio que debe existir entre los humanos, los animales y el mundo que comparten para un mejor futuro.

La narrativa privilegia diferentes valores humanos, entre ellos la inventiva. De ahí que, en paralelo, se lanzará una serie de iniciativas encaminadas a establecer una comunicación más dinámica y cercana con la audiencia joven. Ésta incluye un juego que se encuentra en fase de desarrollo.

“El avatar digital se ha convertido en algo omnipresente en los juegos, y sentimos que hay un vínculo muy auténtico con el Cirque du Soleil, que, por años, se ha dedicado a diseñar los vestuarios para sus espectáculos. Así que vemos en este aspecto un mecanismo asombroso para el descubrimiento de marca”, detalla Nickole, al reconocer que uno de los factores que empoderó este proyecto fue descubrir que en Roblox, por ejemplo, cada usuario compra a diario un avatar nuevo. “Es sorprendente, si consideramos que la plataforma tiene una base de 55 millones de usuarios globales diarios”.

Es así como el equipo ha comenzado a profundizar en un modelo promocional de 360 grados. Por ello, veremos un enfoque más definido



#### Escenario ciudadano

Es en las instalaciones del emblemático Sofitel Mexico City, donde Nickole Tara se encuentra con la lente de FORBES MÉXICO.

**“Los trabajadores del grupo viven y respiran nuestra marca, y es muy personal para ellos [...] Es motivador estar al frente de la traducción de esa pasión en objetivos orientados al crecimiento”**

**NICKOLE TARA**

en la música que produce el Cirque du Soleil, con la integración de otros artistas, más listas de reproducción y más promociones a través de las plataformas de transmisión digital...

“Escuchar la nueva banda sonora de *Echo* en Spotify sin saber que es [la música] de nuestro programa podría llevar a más personas al ciclo de espectáculos”, dice Nickole, mientras esboza una sonrisa y realza la importancia que siempre ha tenido para el Cirque la música creada por su equipo de compositores e interpretada por sus audaces artistas. El grupo cuenta con las partituras originales de sus 52 performances.

También revela que la organización canadiense se está preparando para renovar y relanzar su plataforma de e-commerce que será un punto de encuentro con productos vanguardistas y propicio para la colaboración con otras firmas. Además de las licencias de mercancía, “esto nos permitirá vernos como una marca que, incluso, podría ser independiente desde una perspectiva de diseño”.

De igual manera, ve potencial en los NFT para crear oportunidades extendidas de venta de boletos. “Somos el propietario mayoritario de Outbox, una plataforma de venta de entradas integrada, basada en la nube. Estamos investigando, de manera específica, cómo elevar la experiencia de compra; luego, cómo utilizar esa tecnología para crear un sentido de comunidad entre nuestros fans. Es algo que hemos empezado a aprender recientemente”.

### PIEZA ESTRATÉGICA

Para cumplir sus objetivos, Cirque du Soleil cuenta con un aliado desde hace más de dos décadas: SAP. La multinacional alemana de diseño de productos informáticos de gestión empresarial ha sido pieza estratégica en la reestructuración de la firma, tras el desplome de sus operaciones por la crisis de salud mundial. Hoy, es parte de su ejercicio de transformación digital.

“Así que estamos muy emocionados por pasar al siguiente nivel con SAP y hacer que sea impulsor clave de nuestra innovación, ya que, honestamente, se une a muchas de nuestras iniciativas orientadas al crecimiento”, asegura Nickole.

Por ejemplo, las soluciones de SAP Ariba ayudan al Cirque du Soleil a administrar los miles de disfraces y equipos especializados que hacen que los espectáculos sean tan especiales, en tanto que las soluciones de gestión de la experiencia de SAP y Qualtrics brindan información que los líderes de la empresa utilizan para mejorar aun más la experiencia de los fans.

### EL ALMA DEL ESPECTÁCULO

Nickole todavía guarda el recuerdo de su primer encuentro con Cirque du Soleil, cuando, siendo espectadora, se quedó atónita ante un palpitante acto de acrobacia. Desde entonces tuvo un gran respeto por la labor que hacía la agrupación. Pero lo que no había visto es cuán inspirados están todos los colaboradores, artistas y técnicos.

“Los trabajadores del grupo viven y respiran nuestra marca y es muy personal para ellos. Me siento afortunada de tener el placer de observar esa relación. Es motivador estar al frente de la traducción de esa pasión en objetivos orientados al crecimiento, tomar lo que más les importa y guiarlo hacia la próxima era de nuestro mundo. Estoy consciente de que esto es una gran responsabilidad”, reconoce, con un especial brillo en los ojos.

Cirque du Soleil Entertainment Group emplea a 4,000 personas, incluidos 1,300 artistas originarios de 50 países. Nickole sabe que, para mantener esa unidad y fortalecer la comunicación, es vital entender a cada uno de los miembros, saber quiénes son y conocer su estilo de vida y preferencias. “Es grato saber que el mundo está representado en cada colaborador, y estamos orgullosos de ser una compañía diversa e incluyente”.

### NUEVOS HORIZONTES

En la incansable exploración de otros territorios, la ejecutiva vislumbra nuevos espectáculos residentes en espacios físicos que se edifican en Europa y de los cuales se hablará con mayor detalle a lo largo del año; así como también en el suroeste de Asia. Anticipa empujar mayores esfuerzos en mercados emergentes, como el Medio Oriente, donde el Cirque du Soleil tendrá su primera gira en la próxima primavera. “Hay mucho por hacer, y eso, sin duda, me emociona”, concluye la visionaria Nickole Tara. **I**



### CON MÉXICO EN EL CORAZÓN

“Vemos una oportunidad significativa para crecer en México. Quedamos asombrados al obtener datos sobre los fans mexicanos: aman las artes circenses en general y, en promedio, presencian **15 experiencias en vivo al año**. Eso es más del doble de lo que consumen los mercados estadounidense y canadiense. Esto nos alienta a seguir creando estrategias para convertirnos incluso en catalizadores del turismo”, desvela Nickole. *Joyà*, de Cirque du Soleil, acaba de celebrar su aniversario, como el único show residente en México desde su estreno en Vidanta Riviera Maya. “Ése es un testimonio de lo que podemos lograr a través de la colaboración”, completa.

Por Manuel Grajales

**U**n escenario futurista y un cohete a escala real marcaron uno de los momentos más icónicos de la Semana de la Moda en París, a inicios de 2022. Se trataba del regreso triunfal de Pierre Cardin a las pasarelas. Con ello, la casa de moda francesa dejó claro que estaba renaciendo una vez más.

Tras el fallecimiento, en 2020, del célebre diseñador que irrumpió con fuerza en la escena de la moda internacional (al impulsar el *prêt à porter*) durante la posguerra, la firma se vio inmersa en una reestructuración que la llevó a repensar su futuro. Cuando estuvo lista para volver, lo hizo con el mismo despliegue de espectacularidad, como lo hacía su fundador.

Sin embargo, esta vez es Rodrigo Basilicati Cardin, sobrino del reconocido modisto, quien encabeza el camino que tomará la firma, con la encomienda de mantener su legado. “Es importante respetar el pasado, pero no copiarlo siempre”, reflexiona, durante la entrevista con FORBES LIFE.

El encuentro se da en el Museo Soumaya, en la Ciudad de México. Con la cultura como testigo en ese lugar icónico de la capital del país, el presidente de la *maison* no escatima al asegurar que su visión pretende encontrar la fórmula perfecta donde el pasado se entretaja con el futuro, para hilvanar una nueva historia.

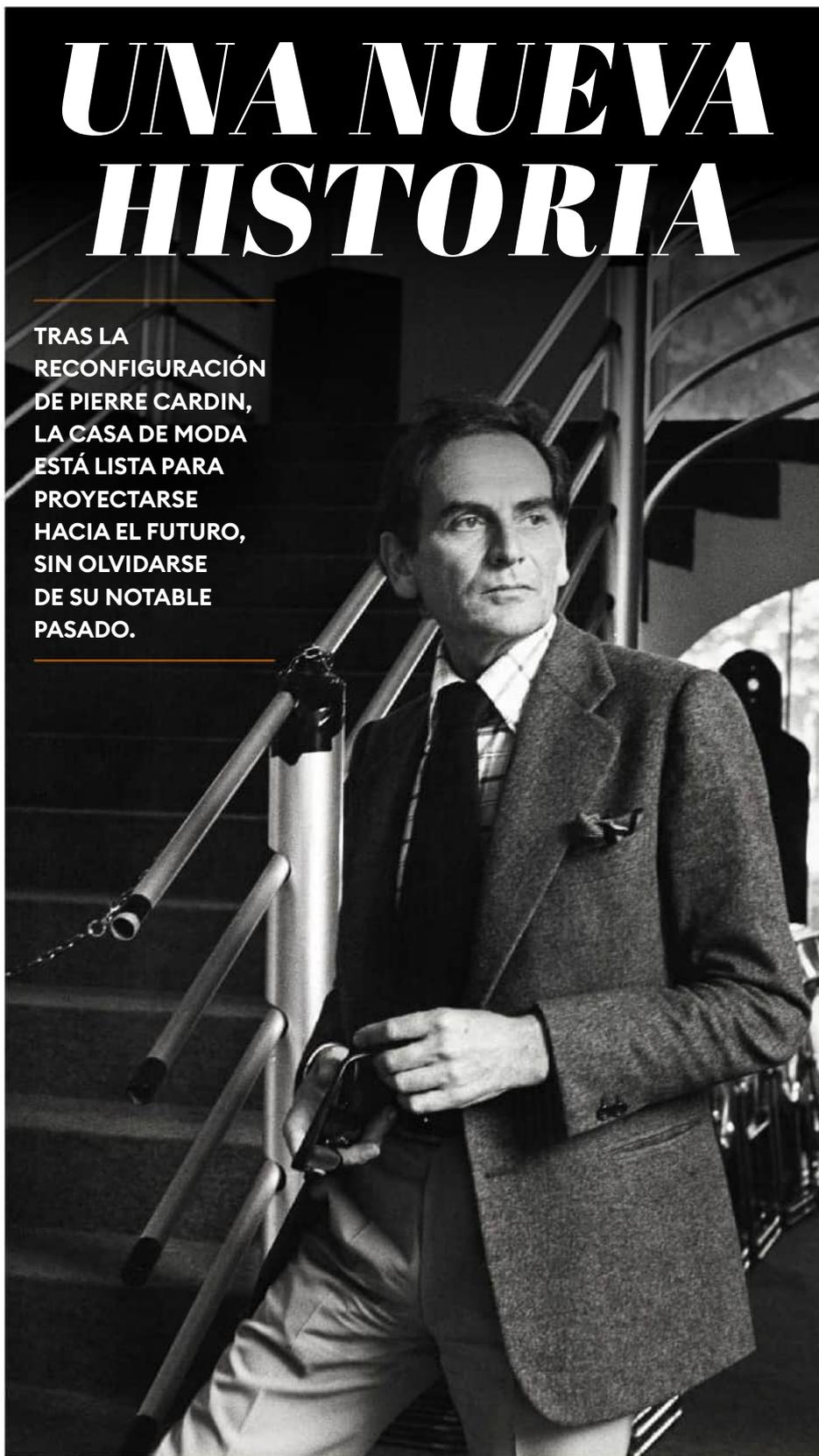
#### LEGADO QUE TRASCIENDE

A los 25 años, Pierre Cardin ya dirigía el taller de Christian Dior en París. Más adelante, un rechazo para formar parte de Balenciaga fue el impulso que lo decidió a fundar su propia firma. Con ello, junto a André Courrèges y Paco Rabanne, se convirtió en uno de los artífices que revolucionaron la escena de la moda europea.

Desde entonces, los estampados geométricos, los patrones rectos y las prendas unisex se volvieron el sello

# UNA NUEVA HISTORIA

TRAS LA RECONFIGURACIÓN DE PIERRE CARDIN, LA CASA DE MODA ESTÁ LISTA PARA PROYECTARSE HACIA EL FUTURO, SIN OLVIDARSE DE SU NOTABLE PASADO.





característico de una propuesta que trasgredía los cánones tradicionales, para mostrar una mirada renovada.

Esto lo posicionó entre las personalidades más importantes en la industria de la moda, que vistió tanto a Salvador Dalí como a Rita Hayworth o a los Beatles.

Con el paso del tiempo, el diseñador, quien falleció a la edad de 90 años, comenzó a alejarse de las pasarelas y, también, de quienes tenían las licencias de la firma; una estrategia que fue parte fundamental para destacar la revolución impulsada por esta casa de modas.

Por ello, una de las primeras estrategias que busca retomar Basilicati es volver a acercarse a estos licenciarios y trabajar de la mano con sus diseñadores, bajo la encomienda de establecer cuál es el estilo Cardin.

Para instaurar un vínculo fuerte con esta visión, el presidente de la casa de moda se encuentra inmerso en una gira mundial, la cual tiene un

***“Es importante respetar el pasado, pero no copiarlo siempre”***

**RODRIGO BASILICATI CARDIN**  
PRESIDENTE DE PIERRE CARDIN

significado importante, puesto que en 2022 se celebraron los 100 años del nacimiento de Pierre Cardin.

De ahí que la colección que presentó la firma en el Museo del Aire y el Espacio en Le Bourget llevara por nombre Cosmo Corps 3022. “Representó el centenario de mi tío, pero proyectado 1,000 años hacia el futuro”. El objetivo, acentúa, es mostrar una mirada adelantada y vanguardista. “Mi estímulo es encontrar textiles sostenibles”, expresa, con emoción.

## MÉXICO EN EL DISEÑO

Una parte fundamental en este proceso de evolución lo tendrá México, no sólo porque era uno de los países preferidos de Pierre Cardin, sino porque la compañía ha fijado su mirada en el país para, desde aquí, desplegar una ofensiva en el Continente Americano.

La estrategia consiste en implementar la producción de nuevas licencias y productos para la exportación a Canadá y Estados Unidos; así como idear una línea completamente nueva bajo el sello de “Hecho en México”, dirigida, en particular, a un público joven.

A pregunta expresa, Basilicati reflexiona acerca del especial interés que la firma tiene por México y responde: “A diferencia de otras culturas, aquí la gente corre riesgos, improvisa y resuelve. Si hay que hacer algo, lo hacen”.

Desde su perspectiva, esto es parte del valor agregado que les ofrece el país. De esta forma, a la firma le será más sencillo proponer desafíos innovadores, a partir de los cuales forjar un nuevo rostro que definiría la identidad de Pierre Cardin hacia los años por venir, siempre respetando un legado que ha trascendido las generaciones. **P**

Por Alberto Romero



“Honestamente, creo que sólo necesitas una idea muy simple, algo que el cliente pueda entender inmediatamente”, afirma Fabrizio Buonamassa, director ejecutivo de Creación de Productos de la División Relojera de Bvlgari, al hablar del eje que rige el proceso creativo involucrado en la construcción de un hito en la industria. Y continúa su explicación: “Porque, de otra forma, si comienzas a impulsar muchas cosas, muchos elementos, una nueva tecnología, nuevos materiales, un nuevo concepto o una nueva idea, y hasta una nueva forma de portar el reloj, tal vez eso resulte abrumador para la mayoría”.

# CREADOR DE TENDENCIAS

**FABRIZIO BUONAMASSA, DIRECTOR EJECUTIVO DE CREACIÓN DE PRODUCTOS DE BVLGARI, DESCRIBE EL PROCESO INVOLUCRADO EN LA CONFECCIÓN DE UNA PIEZA RELOJERA CAPAZ DE CONQUISTAR EL MERCADO GLOBAL.**

La cita con el genio creativo es en la Suite de Bvlgari, ubicada en The St. Regis Mexico City. Buonamassa visita la capital del país para reforzar los lanzamientos más relevantes de la casa romana ante la prensa especializada. Y el salón creado para este fin es un auténtico museo temporal que rinde tributo a la alta relojería a través de las colecciones emblemáticas de la firma, incluidas las colecciones Octo y Serpenti. Todo ocurre en el marco del Salón Internacional Alta Relojería, evento que convierte a esta ciudad en capital relojera de Latinoamérica.

Es justo aquí donde se presenta el Octo Striking Mexico Edition, un reloj que recoge inspiración de la cultura azteca para homenajear a México. La pieza recrea los círculos concéntricos tridimensionales del calendario azteca y su gama cromática evoca a la bandera nacional, albergando un movimiento mecánico de manufactura con cuerda manual esquelético con tourbillon volante, mientras el brazalete presenta una correa de aligátor verde y hebilla plegable de titanio. Sólo 10 piezas conforman esta edición limitada, que brilló en la feria relojera.

Fabrizio también destaca la proeza mecánica del Octo Finissimo Ultra y la evolución de la colección Serpenti, la cual incorpora ahora un nuevo movimiento que reafirma el compromiso de la firma con los relojes femeninos, como parte de los lanzamientos más destacados de la división a su cargo.

“El nuevo movimiento *piccolissimo* en la colección de alta joyería es muy importante porque, después de muchos años dedicados al Octo, y gracias al *know-how* adquirido, estamos listos para producirlo. No es muy común encontrar este tipo de movimiento en el mercado porque, para muchas marcas, los relojes de joyería son sólo la cereza del pastel; y, por ello, no invierten en el desarrollo de movimientos mecánicos pequeños. Para nosotros, es parte de un legado y está en nuestro ADN”.

## “En un momento determinado, dijimos: Hemos encontrado nuestro camino; somos italianos y tenemos un estilo y una estética diferentes”

### FABRIZIO BUONAMASSA

DIRECTOR EJECUTIVO DE CREACIÓN DE PRODUCTOS DE BVLGARI

Al hablar del valor que la delgadez confiere a una pieza de alta relojería-reloj, explica la historia del surgimiento de una característica que habría de convertirse en sello de la casa romana. “En un inicio, la idea fue crear un reloj con complicaciones de forma distinta a los demás; que fuera más moderno, más italiano. Además, el desarrollo del Octo Finissimo se inició durante una crisis económica, y éste es un aspecto importante a considerar porque, cuando hablamos de la creación de productos, no podemos desconectarlos de la vida real, pues, de otra forma, no tienen sentido”, explica, al abordar el diseño de una pieza relojera capaz de responder a las nuevas condiciones

del mundo. “[El Octo Finissimo] fue concebido para que pudiera ocultarse bajo la camisa en caso de ser necesario; es decir, cuando no quisieras mostrarlo en determinado momento. La situación económica no era sencilla”.

La irrupción de Bvlgari en el segmento, relata, cambió las reglas de la industria. “Después de nosotros, muchas marcas, todas muy importantes y de prestigio, empezaron a desarrollarse en el segmento de ultradelgados. Bvlgari es un creador de tendencias”.

Al definir el ADN de Bvlgari, concluye: “Es una mezcla de audacia, proporciones únicas y color. Y por ‘audaz’, me refiero a una creatividad opulenta en términos de relojería”.



# UNA MIRADA AL FUTURO



**ELECTRIFIED SPORT ES UN AUTO CONCEPTO CON EL CUAL LEXUS EXPLORA LAS TECNOLOGÍAS QUE DEFINIRÁN SU FUTURO CREATIVO EN LOS PRÓXIMOS AÑOS.**

**L**exus tiene claro que llegó el momento de mirar hacia un futuro, donde la electrificación es el camino a seguir. Esta convicción va más allá de ser un proyecto y se torna en la firme intención de forjar su destino como marca premium de Toyota Motor Company.

Para ello, la firma desarrolló Electrified Sport, cuyas líneas de diseño están basadas en las formas que el aire confiere a las nubes. El artífice detrás de este portentoso proyecto es Alex Shen, director de Diseño en Caltly Design Research, estudio del cual han

salido los vehículos más vanguardistas de la firma de origen japonés.

Este auto concepto pretende posicionarse como el sucesor del legendario LFA (que dejó de fabricarse en 2012) y despertar un deseo irrefrenable de pertenencia en los coleccionistas, además de marcar una nueva era de conducción eléctrica con tecnologías que en un futuro podrían llegar al resto de la gama de SUV y sedanes de la firma de lujo.

“Desde el principio, los objetivos del proyecto estaban claros: queremos crear un *supercar* que marcara el inicio de la siguiente generación de

autos eléctricos de Lexus”, afirma el mismo Alex Shen.

La parte frontal del vehículo muestra un notorio cambio, atendiendo a su naturaleza, pues no requiere de grandes parillas para que el aire entre al motor. En contraparte, sí se necesitó dejar espacio para colocar los distintos sensores que le permiten contar con capacidades avanzadas de manejo y seguridad. “En el futuro, habrá muchos sensores que faciliten la conducción autónoma”, apunta Shen.

Esta fórmula de eficiencia, vanguardia y diseño también llegará a los interiores. Ahí, la relación del



conductor con el vehículo será definida por nuevas formas de interacción. Para ello, las tecnologías de conectividad tendrán un mayor protagonismo.

Por ejemplo, explica Shen, en el caso del auto deportivo, se podría pensar en innovaciones que enseñen a los pilotos a conducir en las pistas de carreras. “Sería casi como conectarse a un simulador y, además, te daría información sobre la velocidad, las frenadas y el entrenamiento; todo, a través de software”.

También se podría modificar la forma en cómo se comporta el vehículo, particularmente la dirección, la

velocidad y la suspensión. Es un hecho que la tecnología ofrecerá mucha más flexibilidad que la que poseen los autos en la actualidad.

Algunas de estas novedades se pueden apreciar en modelos como el Lexus RZ 450e, el cual comenzará a comercializarse a nivel internacional y servirá como punta de lanza de la nueva gama de vehículos premium del sello automotriz.

“Poco a poco se verá cómo todas esas tecnologías llegan a los vehículos de la marca porque desarrollamos un auto concepto para investigar ciertos avances tecnológicos y estudiar en dónde es posible aplicarlos”, sostiene el entrevistado.

Para él, es claro que el camino de los autos corre en una sola dirección y no tiene vuelta de retorno. En esta ruta se ofrecerán nuevas experiencias de manejo a través de la electrificación de los motores.

Lo anterior no está separado del compromiso con el medioambiente y la sostenibilidad que procura la firma. Por esa razón, además de buscar que varios de los componentes de sus autos tengan un alto grado de reciclabilidad, la firma también trabaja en desarrollar compuestos que no tengan resinas tóxicas, por citar un ejemplo concreto. Esto, a la par de continuar con sus esfuerzos por alcanzar la neutralidad de carbono.

Sin embargo, aún está pendiente el tema del reciclaje de las baterías de los autos eléctricos. Shen resalta que siempre buscan utilizar los mejores materiales en la fabricación de sus vehículos, con el objetivo de que un cliente pueda quedarse con su auto 10 o 12 años, y no tenga que estarlo cambiando por uno nuevo en periodos menos largos.

Es así como Lexus espera marcar una nueva ruta en la industria automotriz a través de un despliegue creativo que derive en la conducción en territorios aún inexplorados. **E**



**“La electrificación es la dirección obvia que todos seguiremos, porque ofrece múltiples posibilidades para el desempeño de los vehículos”**

**“El objetivo al desarrollar el Electrified Sport Concept era encontrar el diseño que pueda mostrar a nuestros clientes el futuro de Lexus”**

**ALEX SHEN**  
DIRECTOR DE DISEÑO  
EN CALTY DESIGN RESEARCH

Por Alberto Romero

# CAPRI Y PALM BEACH, EN LA MIRA

**TIMO GRUENERT, CEO DE OETKER COLLECTION, REVELA CÓMO SERÁ LA ESENCIA DE LAS NUEVAS PROPIEDADES DE UN SELLO QUE SE PRECIA DE POSEER AUTÉNTICAS OBRAS MAESTRAS DE LA HOSPITALIDAD.**

**L**os mejores hoteles del mundo comparten características extraordinarias. Y si alguien sabe del tema es Timo Gruenert, CEO de Oetker Collection, quien menciona sin titubeos los criterios intrínsecos a una propiedad que se precie de ser una obra maestra de la hotelería. Estos hoteles deben poseer la mejor ubicación de la ciudad; contar con edificios magníficos y espacios interiores que hagan sentir a sus huéspedes como los invitados especiales en la casa de una familia notable. La decoración y el diseño deben ser a la medida, y tanto el arte como las piezas del mobiliario deben capturar la atención al instante.

“Al entrar en un hotel, se debe ser recibido por personas que tengan una verdadera pasión por ser anfitriones. Cuando vuelvas por segunda vez, ya deberías sentirte parte de una familia. De ese modo entendemos nosotros la hospitalidad de lujo”. Así es como concibe la hotelería el hombre al

frente de un sello que agrupa a propiedades de enseño, como Le Bristol Paris, The Woodward, en Ginebra, y The Lanesborough, frente a Hyde Park, en Londres. Todas ofrecen una inmersión sublime en la esencia misma de la hospitalidad de alta gama y forman parte de un exquisito portafolios de hoteles que este año sumará dos nuevas propiedades a su colección: el Hotel La Palma, en Capri, Italia, y The Vineta Hotel, en Palm Beach. Este último, será su primer hotel en Estados Unidos.

“En primer lugar, en verano abriremos las puertas del Hotel La Palma en Capri. Ubicado en el vibrante corazón del pueblo, a sólo unos pasos de la Piazzetta, el Hotel La Palma es una transformación completa del primer y más antiguo hotel de la isla, que data de 1822”, explica Gruenert. “Luego, más adelante en el invierno, abriremos nuestro primer Masterpiece en Estados Unidos: The Vineta Hotel, en Palm Beach. Abrir una propiedad



© WILLIAM PERRY, OETKER COLLECTION



aquí marca un nuevo capítulo muy emocionante en la historia de Oetker Collection, y es algo que ha estado en mi radar desde 2009. Tuvimos varias otras oportunidades a lo largo de los años, pero resistimos hasta que encontramos la que cumplía todos los requisitos”.

Ambas propiedades responderán a una nueva necesidad, totalmente irrenunciable entre los viajeros premium: propiciar la plenitud a través de experiencias que mantengan los más altos estándares de calidad de vida intactos. “Supongo que los últimos años nos han enseñado algo importante: que pasar tiempo con las personas correctas en el lugar adecuado es una parte esencial de una vida plena”.

Al consultar las lecciones más valiosas recibidas en el terreno profesional, el CEO de Oetker Collection responde que son, en concreto, dos: “Primero, es fácil decir: ‘Bienvenido a casa’, pero sólo unas pocas personas realmente lo dicen en serio. Encuentra a quienes lo hacen y habrás encontrado el lugar adecuado para quedarte. En segundo lugar, tratar a los demás como quieres ser tratado”.

¿Habrá una propiedad Oetker Collection en México? No por el momento. “México es un país maravilloso y, en algún momento, deberíamos abrir una obra maestra hotelera en el país. Pero, por ahora, vamos paso a paso, y las próximas aperturas nos mantienen bastante ocupados. Las expectativas son altas y queremos hacer muy bien las cosas”. **1**

***“Cuando viajas, quieres sentir realmente el lugar que estás visitando, quieres experimentar cosas que recordarás años después, quieres que las interacciones con otras personas sean significativas y sinceras”***

**TIMO GRUENERT**  
CEO DE OETKER COLLECTION

Por Alberto Romero

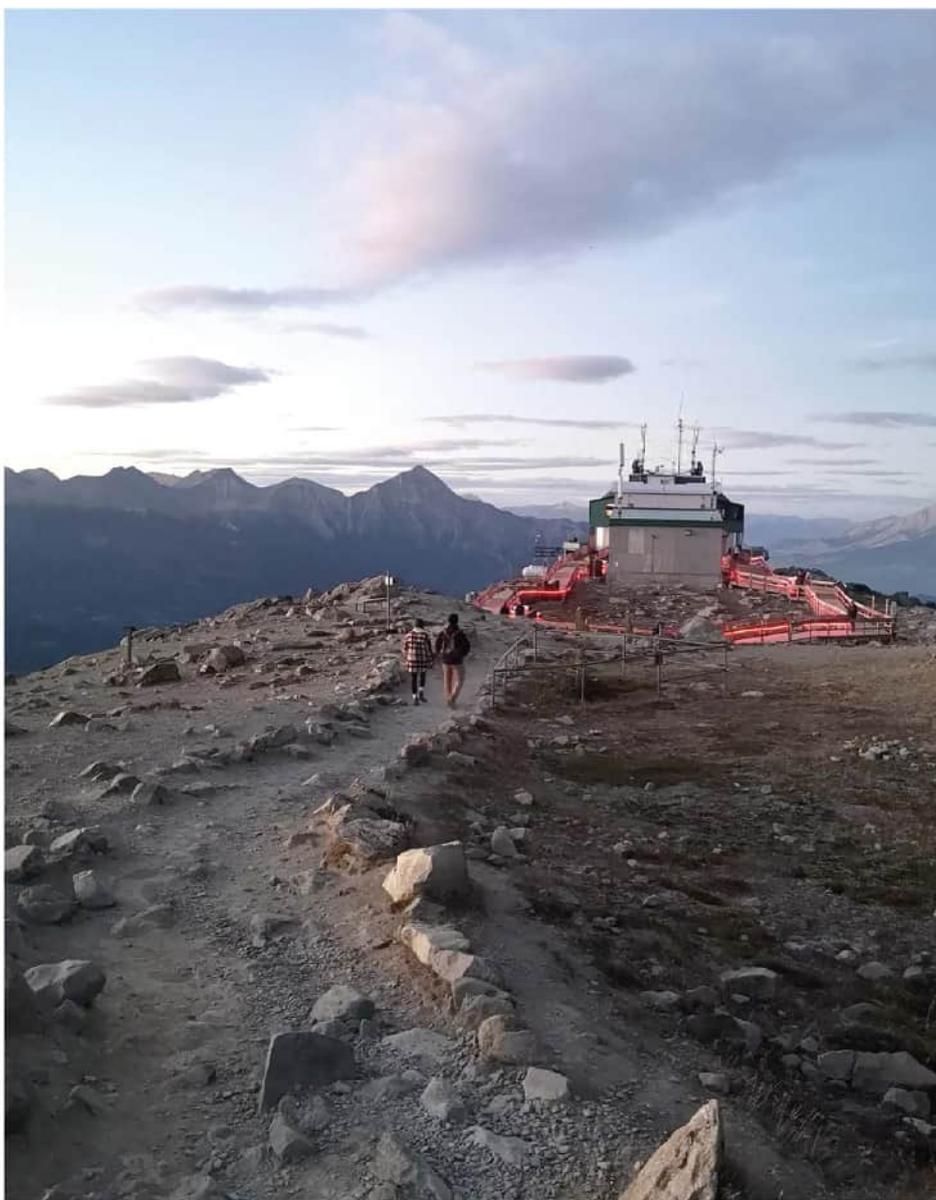
# A LA CAZA DE ESTRELLAS

112  
LIFE • TRAVEL

ESTA HISTORIA COMIENZA EN LA CIMA DEL SKY TRAM DE JASPER, A 2,263 METROS SOBRE EL NIVEL DEL MAR Y DE FRENTE A LAS MONTAÑAS ROCALLOSAS CANADIENSES. TODO OCURRE EN EL MARCO DEL JASPER DARK SKY FESTIVAL, EVENTO QUE SE REALIZA ANUALMENTE EN UN POBLADO ENRAIZADO EN LA PROVINCIA DE ALBERTA.

D

Después de cenar en un restaurante con vistas magníficas, un turista decide salir de la estación que recibe al Sky Tram de Jasper para observar las montañas nevadas del horizonte, sin vidrios de por medio. De frente a él, un manto blanco se posa en la silueta del sistema montañoso que rodea a Jasper, poblado célebre por albergar una riqueza natural única en su tipo, pues, por las noches, se extiende, literalmente, hasta el infinito. Esto piensa el viajero tras repasar en su memoria algunos conceptos básicos del destino; en su cabeza, una voz en *off* le indica: “Aquí se ubica la segunda reserva de



## Donde vive el viento

Pocos espacios retan la capacidad de asombro tanto como lo hace el “patio trasero” del Sky Tram de Jasper. Aquí se abre paso un sendero de rocas bordeado por un precipicio, de frente a un horizonte magnífico, cuyas cimas nevadas delatan la presencia del invierno. El silbido incesante del viento es capaz de acallar hasta los pensamientos más arraigados en la mente.

© ALBERTO ROMERO

cielo oscuro más grande del mundo, lo cual, aunado a una política gubernamental que reduce al mínimo la contaminación lumínica en los asentamientos urbanos, favorece el estudio y la observación del universo”.

Con mayor ceterza del prodigio natural en el que se encuentra, decide caminar a través del pasillo de madera que rodea la estación, hasta llegar a la parte trasera, justo al pie de un sendero de tierra apenas perceptible. Y duda un momento: ¿Será seguro caminar entre las rocas? Pero el temor se disipa cuando observa a algunas personas recorriendo el sendero. Entonces se tranquiliza por completo.

Al cabo de unos minutos de marcha, detiene el paso y gira muy despacio (como si mantuviera en equilibrio una cámara invisible en la cabeza y temiera su caída) y completa una vista panorámica de 360°. Así confirma que, frente a él, se encuentra el paisaje más insólito que ha visto; uno que le hace recordar tanto imágenes de alunizajes capturadas en blanco y negro, como algunas ilustraciones que observara siendo un niño en libros infantiles que recrean la superficie lunar con una buena dosis de fantasía en sus páginas.

El regreso a la realidad ocurre al percatarse de la cercanía de un precipicio que se abre paso a pocos metros de distancia; recobra el aliento después de unos segundos, para perderlo de nuevo, por un instante, cuando una nueva perspectiva del horizonte montañoso que lo rodea se revela.

Ahora avanza con el aplomo de un auténtico explorador para adentrarse en aquella geografía de tintes espaciales, mientras cree observar una estela de viento que roza sus oídos y alborota su bufanda. Anticipa la llegada de la noche cuando voltea levemente a la izquierda y nota que el manto nevado, que hace unas horas cubría la silueta de las montañas, se torna oscuro, mientras el último rayo solar del día lo recorre hasta entregar su brillo postrero.

Tras observar esa maravillosa puesta de sol, camina de regreso a la estación, donde ahora una luz rojiza susituye al Sol para iluminar el pasillo de madera donde caminara minutos antes. Al llegar, se forma detrás de dos personas que aguardan su turno para mirar a través de un telescopio monumental. Un vistazo al cielo desprovisto de tecnología le hace ver que éste es el firmamento más estrellado que recuerda haber visto. Un astrónomo advierte su entusiasmo y, cómplice, le indica los puntos a los que debe mirar para acercarse al entendimiento de aquel mapa celeste que se despliega, colosal, ante sus ojos. Y así pasan dos horas.

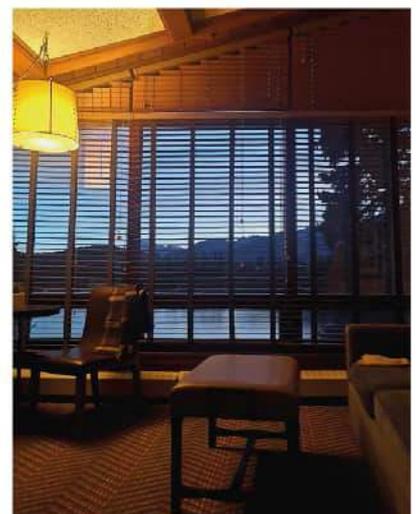
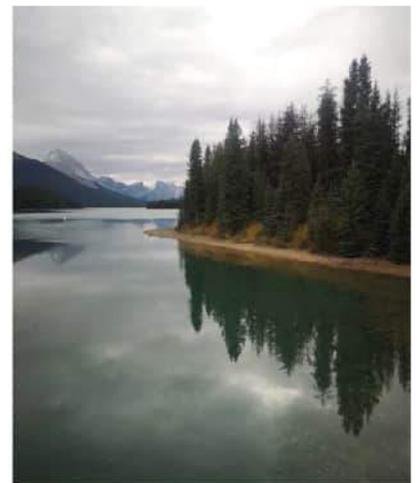
El regreso a la base de la montaña le permite apreciar la silueta perfecta de Jasper, breve y cálida, aguardando, quizá, nuevos encuentros.

## DE DÍA

El resplandor que desprende el lago cercano parece colarse a través de la persiana de la cabaña. El vidrio de la ventana, ligeramente empañado, devela la presencia de los vapores propios de un amanecer bajo cero. Después de unos minutos, nuestro viajero se despabila y sale de la cama para preparar un café y alistarse por completo.

Minutos después, abandona su cabaña, ubicada en el Fairmont Jasper Park Lodge, para caminar al pie del lago, ansioso por conocer la cara diurna del destino. Y aunque la perspectiva del día que inicia lo llena de entusiasmo, anhela regresar a la cima del Sky Tram para caminar una vez más en el “patio lunar” que se niega a salir de su cabeza.

A su debido tiempo, el día le revela nuevos motivos para enamorarse de Jasper. El primero de ellos arriba cuando un grupo de borregos cimarrones toma el asfalto y detiene la marcha de un camión especialista en propiciar avistamientos de fauna salvaje. Y, desde la ventanilla, todos admiran aquel andar despreocupado, sin prisas y en total libertad.





Después, el camión toma otra ruta cerca de un lago, que duplica, con gran fidelidad, el tamaño de una fila de pinos a través de sus aguas, creando una bella estampa. Finalmente, un paseo a bordo de una motocicleta le inyecta una dosis de adrenalina a la jornada. Y, sentado en el asiento lateral de copiloto, toma clips de video que siguen una secuencia estratégica, pues habrán de alimentar un *reel* que verá la luz en su cuenta de Instagram más tarde.

Después de esas vivencias en medio de la naturaleza, regresa al hotel, a tiempo para descansar un par de horas y ponerse cómodo para disfrutar el evento estelar del Jasper Dark Sky Festival: el concierto bajo las estrellas de la Orquesta Filarmónica de Edmonton.

## ***Las Montañas Rocallosas canadienses lucen imponentes desde la cima del Sky Tram, espacio turístico que, durante el Jasper Dark Sky Festival, pone en contacto a los astrónomos con viajeros entusiastas del universo y sus misterios***

Con los acordes de la orquesta en la cabeza, el viajero mira hacia el lago cercano, buscando el reflejo de las estrellas. Es inevitable que aquella estampa lo traslade a 2,263 metros sobre el mar, a ese lugar de aspecto espacial, donde todos los días el atardecer oscurece el manto nevado de las Rocallosas para centrar la atención del mundo en la belleza misteriosa del cielo.

Con esta nueva fantasía en la mente, el viajero cierra los ojos para imaginarse en la cima de la montaña, pero esta vez con los acordes de la orquesta de Edmonton sustituyendo al sonido incesante del viento. Y sonríe, divertido, al pensar que alguien del público, al observarlo, asuma que está dormido, y no como en realidad se encuentra: feliz como nunca y soñando despierto. **F**

Por Jesús Santoyo

# JOYA DE BIENESTAR

**EN MEDIO DEL DESIERTO DE BAJA CALIFORNIA SUR EMERGE ALKIMIA, UN SPA CON EXPERIENCIAS DISEÑADAS PARA QUIENES BUSCAN RECONECTAR CON LA MEJOR VERSIÓN DE SÍ MISMOS.**

Con arquitectura mexicana contemporánea inspirada en las dunas circundantes de la región, se erige Zadún, a Ritz-Carlton Reserve. Es en el centro de este refugio natural, abrazado por el cálido desierto de Baja California Sur, donde nos encontramos con un paraje excepcional: el spa Alkimia.

Con la piscina de hidroterapia más extensa de San José del Cabo, este oasis de bienestar permite dejar atrás la tensión, teniendo como fondo el canto de los pájaros que han hecho de la exuberante vegetación su hogar. Este momento es clave en la preparación de cara a una renovación profunda.

La magia de los aceites de lavanda, además de revitalizar la piel, se funde en un estado perfecto para calmar mente y relajar cuerpo en un masaje firme y fluido. En este punto, el corazón, la mente y el cuerpo se consagran para dar pie a otra de las experiencias que Alkemia tiene preparadas.

Todo apunta a un “espacio” en el tiempo, que conduce a un nuevo estadio de bienestar a través de la música. Una vez dentro del Savasana Room el silencio seduce; se aguarda un momento hasta que, de súbito, el poder del sonido se hace presente con altas vibraciones que resuenan en todo el cuerpo. La resonancia generada por bombos y tambores infunde



movimiento y parece tocar cada célula del cuerpo. Luego comienzan los sonidos más suaves y otros que emanan de la naturaleza; aquellos que guían hacia un espacio para escuchar al cuerpo y al corazón en sincronía.

La experiencia lleva a nuevos senderos sensoriales con un masaje al ritmo de percusiones suaves, que se mantienen por algunos minutos, hasta inundar el aire con una paz sublime. La resonancia armónica es inevitable, y las vibraciones generadas infunden un equilibrio de energía que lleva a las puertas de la meditación. Y ahí es donde se comprende el significado del bienestar con mayor precisión.

Alkimia es pilar de Zadún, a Ritz-Carlton Reserve, y aguarda con más sorpresas vertidas en formato de sensaciones que infunden tranquilidad entre la doble inmensidad del desierto y el océano. **P**



***El spa Alkimia ofrece experiencias integrales que tienen como punto de partida un indulgente circuito de agua***

Por Alma Gómez



# CELEBRACIONES EN TENDENCIA

**A LO LARGO DE 2023, LA CAPITAL MEXICANA SE MANTENDRÁ COMO UN DESTINO FAVORITO PARA BODAS INDIAS. LAS CLAVES PARA SORPRENDER A LOS PROTAGONISTAS Y A SUS INVITADOS SON REVELADAS POR EXPERIMENTADAS WEDDING PLANNERS.**

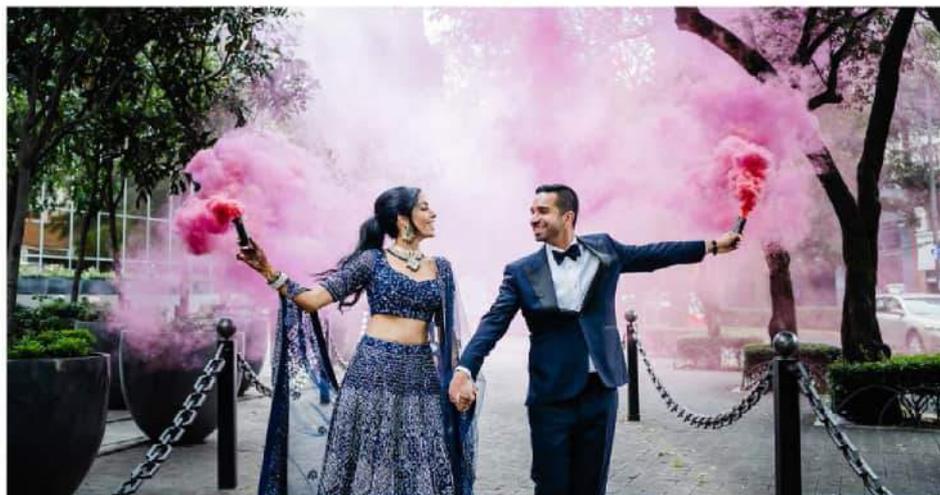
**L**a Ciudad de México cuenta con todos los elementos para hacer de las bodas indias fastuosas experiencias en las cuales confluyen la magia de tradiciones nupciales milenarias y los matices excepcionales que ofrece la gran urbe. Por esa razón, la capital mexicana se mantendrá como uno de los destinos favoritos para estas celebraciones durante 2023.

Así lo afirman Laurah Luna y Erika Gascón, *planners* de Indian Weddings Mexico City, y detallan que, si bien los hoteles más célebres de la ciudad seguirán siendo la primera opción para

las celebraciones nupciales indias, también habrá un creciente interés por aquellos sitios originales, únicos, que además cuenten con una historia. Un ejemplo: las casonas restauradas.

Los anfitriones buscarán que, tanto ellos como sus invitados, disfruten de una estancia más privada y hogareña. De ahí que verán en las plataformas de rentas de propiedades, como Airbnb, aliados para encontrar el lugar que se apegue a este propósito.

Laurah y Erika aseguran que las colonias Roma, Condesa y Polanco serán las ubicaciones más solicitadas, ello debido a su aproximación con restaurantes galardonados a escala



internacional, como Pujol y Quintonil, bares, cafeterías y centros nocturnos.

### UN ASPECTO ESENCIAL

Los novios que llegarán a México para celebrar su boda y todos los eventos alrededor de la misma buscarán propuestas gastronómicas que sean novedosas, que se salgan de los estereotipos y que respondan a sus gustos, sobre todo, porque la mayoría de ellos son veganos y están interesados en la comida de alta especialidad.

“Las bodas indias se están saliendo de lo clásico porque los anfitriones buscan nuevos sabores, nuevas formas de servicio”, detalla Laurah, al tiempo que subraya que las parejas estarán acercándose a cocineros reconocidos con la intención de que éstos

se presenten en sus bodas y sirvan banquetes que logren conjugar, con maestría, la gastronomía mexicana con la cocina de la India.

“Los novios quieren probar una fusión que les permita distinguir los sabores tradicionales y locales, pues el principal objetivo es proyectar, a través de su boda, la cultura mexicana”, puntualiza.

Por otro lado, es indudable que las bebidas también estarán marcando tendencia. De acuerdo con estas dos *wedding planners*, se estará corroborando una preferencia cada vez mayor por la coctelería creativa de alto nivel, que tenga como base al mezcal, un destilado muy nacional que ya figura como uno de los favoritos, incluso por encima del tequila.

## LA INSPIRACIÓN, PLANEACIÓN Y PROYECCIÓN DE LAS BODAS INDIAS ESTARÁ APOYADA EN LOS MEDIOS DIGITALES

### VISIÓN AVANZADA

La tecnología desempeñará un papel importante en las bodas indias, debido a que las parejas que se están casando pertenecen a la generación Z. Así, se experimentará una transición hacia los medios digitales. Lo anterior no significa que la celebración sea virtual, sino que toda la inspiración, la planeación y la proyección estará apoyada en las herramientas de la era digital.

“Las parejas manejan al 100% la tecnología. Por esa razón, intentarán hacer todo de manera digital, desde anunciar su boda a través de una página de internet, hasta recibir las confirmaciones de asistencia en su celular”, explica Erika.

Agrega que, en esta visión avanzada, igualmente estarán implícitos los *outfits*, porque éstos serán “totalmente alternativos”, anticipa Laurah, ya que la inspiración procederá de las tendencias de diseño de moda que surjan en la web. “Estamos acostumbrados a ver novias vestidas de rojo, pero eso ya no estará funcionando, porque hoy se están saliendo del cliché”, enfatizó.

Y este cambio también se reflejará en la decoración de los *mandaps* (las estructuras cuadradas en las que se llevan a cabo diferentes rituales) pues este 2023 dará paso a *mandaps* de formas circulares, ovaladas y asimétricas.

Laurah Luna y Erika Gascón aseguran que la principal tendencia que marcará las bodas indias recaerá en la originalidad y la personalización de las ceremonias. En su experiencia, aunque las parejas pondrán sus ojos en la Ciudad de México, igualmente contemplarán a otros destinos cercanos, como San Miguel de Allende y Morelos, debido a su particular carácter, arquitectura e historia. 

## EN LA SILLA DE DIRECTOR

DEMIÁN BICHIR SE DECANTA POR EL CINE QUE TIENE UNA INTENCIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL, AL TIEMPO DE ESTABLECER UNA COMUNICACIÓN LÚDICA Y LIBRE CON EL ESPECTADOR.

**P**ara él, la cultura se ha convertido, a lo largo del tiempo, en el rostro y en la personalidad de cada pueblo. Por eso, Demián Bichir considera que el cine se ha transformado en la vía que un país tiene para exponer ante el mundo su esencia y su legado.

La literatura, la música e incluso las artes malabares forman parte de esa expresión cultural. Por ello, buscó integrarlas en uno de sus proyectos cinematográficos más personales a la fecha: *Un Cuento de Circo & A Love Song*, el cual se estrenó en la Cineteca Nacional, en la Ciudad de México.

La elección de este recinto no fue casualidad, porque ahí el visitante asume su derecho a la cultura y se adentra en los terrenos del arte, la convicción y la diversidad. Ver una película en este espacio es, incluso, un acto de resistencia, desde la óptica del actor.

En cuanto a la trama, refiere: “Esta historia surgió de muchos pretextos y de la obligación que quise autoimponerme para terminar un largometraje... aunque no pensaba rodarlo”. Con ésta, su *ópera prima*, Demián dio un paso importante como director de cine. Pero, lejos de verlo como algo extraordinario, él considera que es parte de una evolución orgánica. “Muchos de los colegas con los que he trabajado en películas o series hemos asumido



el papel de productores o directores sin el crédito, porque nuestro punto de vista y nuestra voz es tomada en cuenta por todo el equipo, hasta para montar una escena”.

Lo más valioso que ve el también escritor respecto al ejercicio de dirigir es el aprendizaje que se obtiene en este proceso de realización.

En 2011, el mexicano fue nominado al Oscar como Mejor Actor por su trabajo en la cinta *A Better Life*, una producción que estuvo bajo la dirección de Chris Weitz. Esta conquista

se suma al galardón de los Premios Ariel que recibió en 1995 como Mejor Actor, por su interpretación en el largometraje titulado *Hasta morir*, un proyecto que estuvo bajo la batuta del mexicano Fernando Sariñana.

Próximamente, Demián Bichir compartirá escenas con la veracruzana Salma Hayek en la producción *Without Blood*, una adaptación del *bestseller* del novelista italiano Alessandro Baricco, que será producida por la actriz y productora estadounidense Angelina Jolie. **1**

# LEERLA ES NEGOCIO. SUSCRIBIRTE TAMBIÉN.

**30% OFF**



¡ESCANEA EL CÓDIGO  
Y SUSCRÍBETE  
EN NUESTRA WEB!

PRECIO NORMAL ~~\$ 948~~ | 12 EDICIONES \$ **665**

**PROMOCIÓN VÁLIDA AL 15 DE FEBRERO**

Teléfono: 5520.0044 ext. 102 suscripciones@forbes.com.mx /  55.2560.7892

**BLM** BUSINESS LUXURY MEDIA  
Forbes | Robb Report | FOOD+WINE | The Secret | InStyle

 @business\_luxury\_media

 business-luxury-media

Por Sheila Ramírez

# MADUREZ GASTRONÓMICA

120  
LIFE • GOURMET

**DUEÑO DE UNA INTERPRETACIÓN CULINARIA RECONOCIDA EN LO ALTO POR SUS COLEGAS DE LATINOAMÉRICA Y EL MUNDO, JONATÁN GÓMEZ LUNA SE ALISTA PARA CELEBRAR 15 AÑOS DE LE CHIQUE.**

“ El equipo está consolidado; es una familia bien hecha y con gran experiencia. Entonces, será uno de los menús más maduros con el que celebraremos 15 años de Le

Chique este 2023”, dice, entusiasmado, Jonatán Gómez Luna, el chef que, con su brillante quehacer culinario, convirtió al restaurante en toda una referencia creativa que privilegia la opulencia de los ingredientes nacionales.

El empuje del cocinero mexicano ha sido reconocido en numerosas ocasiones. Sin embargo, el Estrella Damm Chefs' Choice Award 2022, que recibió durante el programa de los “Latin America's 50 Best Restaurants”, significa para él un aliciente “interesante” para seguir avanzando. Esto, al ser el único galardón votado por cocineros que, como Gómez Luna, cuentan con una acreditada trayectoria profesional.

El menú degustación que alista hablará mucho de esas ganas de seguir evolucionando, valiéndose de la maestría obtenida a través de los años. “Hemos hecho un viaje interno para ver los mejores platos que hemos presentado a lo largo del tiempo y plasmar esos sabores en una temporada muy distinta, en un esquema mucho más divertido”, adelanta Jonatán.

Será una antología de la historia de Le Chique y la ocasión para recorrer México de formas inimaginables, desde



**Equipo unido**

Jonatán Gómez Luna y el jefe de cocina de Le Chique, Alejandro Villagrana Pérez (a la izquierda), en la entrega de los “Latin America's 50 Best Restaurants”.

su vibrante ubicación en Azul Beach Resort Riviera Cancún. “Los nuevos proyectos siempre suman esta parte alegre. Tener nuevas aventuras te ayuda a elevar la creatividad”. Por ello, este año continuará siendo una prioridad el día destinado a la lluvia de ideas y las acciones que ayudan a todo el equipo a tener una vida más plena, a disfrutar de su trabajo “sin la locura que siempre ha marcado a las cocinas del mundo”.

Es decir, estar en la misma sintonía de quien se sienta alrededor de la mesa: “Yo creo que el comensal está mil veces más enfocado en disfrutar, en buscar un destino, no sólo como escape, sino para conocer su cultura por medio de su gastronomía. El comensal ha evolucionado y eso nos impulsa a crecer”.

## FUSIÓN DE TALENTO

Para Jonatán, las colaboraciones también son enriquecedoras desde cualquier ángulo que se miren. De ahí que se mantendrá en esa dinámica y dando lo mejor de sí en los proyectos que se ha involucrado. Al respecto, destaca Tán, el restaurante que abrió en conjunto con Richard Sandoval.



“Es increíble trasladar tu filosofía de cocina y fusionarla con la de un gran colega para hacer algo por un bien común. Claro, esto conlleva otros retos que vale la pena asumir”.

La propuesta de Tán, en Nueva York, está centrada en los mariscos, en la cocina de la costa, e inspirada en los viajes y herencia de ambos chefs, con una esencia rebelde que llama a realizar una inmersión sensorial que evoca el misticismo de Tulum y la península de Yucatán.

Para Jonatán Gómez Luna, el trabajo por hacer en Tán y Le Chique es estimulante porque hay un hecho indiscutible por festejar: “México está en boca de todos y seguirá siendo tendencia”. **F**

© RAÚL MARTÍNEZ / LATIN AMERICA'S 50 BEST RESTAURANTS

ASUS



UX8402

# Zenbook Pro 14 Duo OLED

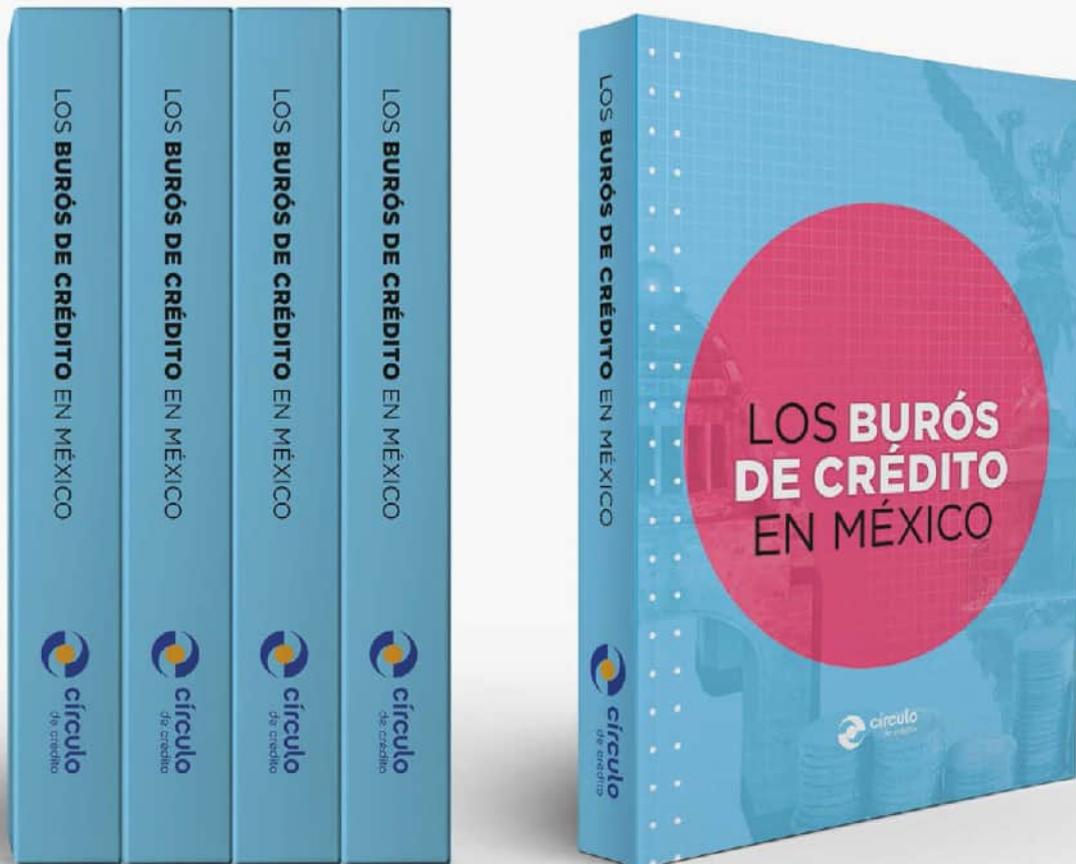
Lo increíble viene de la mano de Duo Vision

Más información en: [asus.com](https://www.asus.com)



# Los Burós de Crédito en México

El libro de Círculo de Crédito con el que descubrirás los mitos y realidades de los Burós de Crédito en México.



*"Nuestro propósito en Círculo de Crédito es impulsar la inclusión financiera, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las personas",*

**Juan Manuel Ruiz Palmieri.**  
CEO Círculo de Crédito.



**¡Descarga gratis!**

Conoce más sobre nuestras soluciones, acércate.

 @CírculoDeCréditoMX  @Círculo de Crédito

