

# EXPANSIÓN

ROSALINA  
TORNEL  
PEPSICO

MARLIZ  
BERMÚDEZ  
APM TERMINALS

IVETTE  
CASTILLO  
GE GSI

100  
LAS  
MUJERES  
MÁS PODEROSAS  
DE LOS NEGOCIOS

# PODER & INCLUSIÓN

Son líderes en empresas  
que suman 7.4 bdp en  
ventas y abren camino  
a quienes vienen  
detrás.

CONSTANZA  
LOSADA  
PFIZER

CHRISTINE  
KENNA  
IGNIA

*Si Homero  
fuera un robot*

La industria del doblaje ante  
la inteligencia artificial

*A simple  
vista*

El negocio de la  
salud visual crece



7 503025 214658



01312

PARA VENTA EXCLUSIVA A MÁYORES DE EDAD

EXPANSIÓN.MX

MARZO 01, 2024

1312

\$68 MN

# 25 AÑOS

*de hablar de  
poder, influencia  
y equidad de  
género.*

FELISA  
ROS  
ENGIE



MARÍA CECILIA  
JIMÉNEZ  
SANTANDER ASSET  
MANAGEMENT



## NEGOCiar

*"Es importante siempre que sepas cuáles son tus prioridades. Como mujeres, estamos 'seteadas' a ser lindas, a decir que sí, y tenemos que aprender a decir que no".*

## CONSEJO

*"No tengan miedo de hablar, opinar, proponer y actuar. De disfrutar del trabajo en equipo, de poner pasión y empatía en todo. De esta manera, las oportunidades de crecimiento llegarán".*

# FLEXIBILIDAD

*"Las empresas deben valorar y visibilizar toda la red de soporte que se necesita para consolidar a una mujer como ejecutiva. Las discusiones de flexibilidad se deben hacer de manera más profunda".*

TERESA DE JESÚS  
DE LA GARZA  
FEMSA

ALEJANDRA  
CORONA  
HENKEL

# QUÉ ES EL PODER

*"Es algo que tenemos todas y todos nosotros desde que nacemos, tenemos el poder de cambiar las cosas y debemos liderar con el ejemplo".*

Silvia Dávila  
Danone

*"Me siento poderosa al promover redes de mentoría, al poner a disposición mis aprendizajes y mis errores para impulsar a otras mujeres a seguir su meta".*

Laura Cruz  
Mastercard

*"Es la capacidad de romper barreras y desafiar estereotipos. Estoy consciente de que el poder es la facultad de cambiar narrativas".*

Magdalena López  
Renault

*"Deja de ser símbolo de poder ser distante, lucrativo y tratar mal a las personas. Hoy es empatía, conexión personal e ir más allá del negocio que representa".*

Amanda Berenstein  
Weber Shandwick

# CAMBIO

*"El acceso a la educación superior y la aceptación cultural de nuestra participación en el trabajo han sido catalizadores. Las empresas se han dado cuenta del valor económico de tener una fuerza laboral más diversa".*

Pág.  
82

# EXPANSIÓN

**"NO HAY OTRA  
MANERA DE TENER  
UN LLAMADO  
AL VOTO MÁS  
EXITOSO QUE  
EL RESPETO  
A LAS NORMAS  
ELECTORALES".**

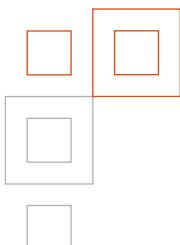
Guadalupe Taddei,  
consejera presidenta  
del INE.



PÁG.  
**22**

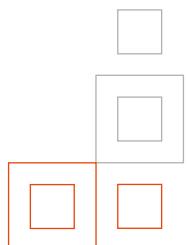


MEJORA EL RETORNO DE  
TU INVERSIÓN CON **FUNO**,  
**LA FIBRA MÁS SÓLIDA DE**  
**LATINOAMÉRICA**



F U N O

®



El sector inmobiliario presenta oportunidades únicas para invertir, aprovéchelas con un **portafolio de más de 600 propiedades emblemáticas** diversificadas en los sectores Comercial, Industrial, de Oficinas y de Usos Mixtos:



## INDICADORES DE OCUPACIÓN DE NUESTRO PORTAFOLIO:



COMERCIAL  
147 PROPIEDADES  
**90.7%**  
DE OCUPACIÓN



INDUSTRIAL  
180 PROPIEDADES  
**97.6%**  
DE OCUPACIÓN



OFICINAS  
80 PROPIEDADES  
**79.7%**  
DE OCUPACIÓN



USOS MIXTOS  
206 PROPIEDADES  
**99.1%**  
DE OCUPACIÓN



Gran Patio Patria, Jalisco .



SOMOS FUNO, LA FIBRA MÁS SÓLIDA DE MÉXICO.

FUNO®

Visita [funo.mx](http://funo.mx) y conoce nuestro portafolio.



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

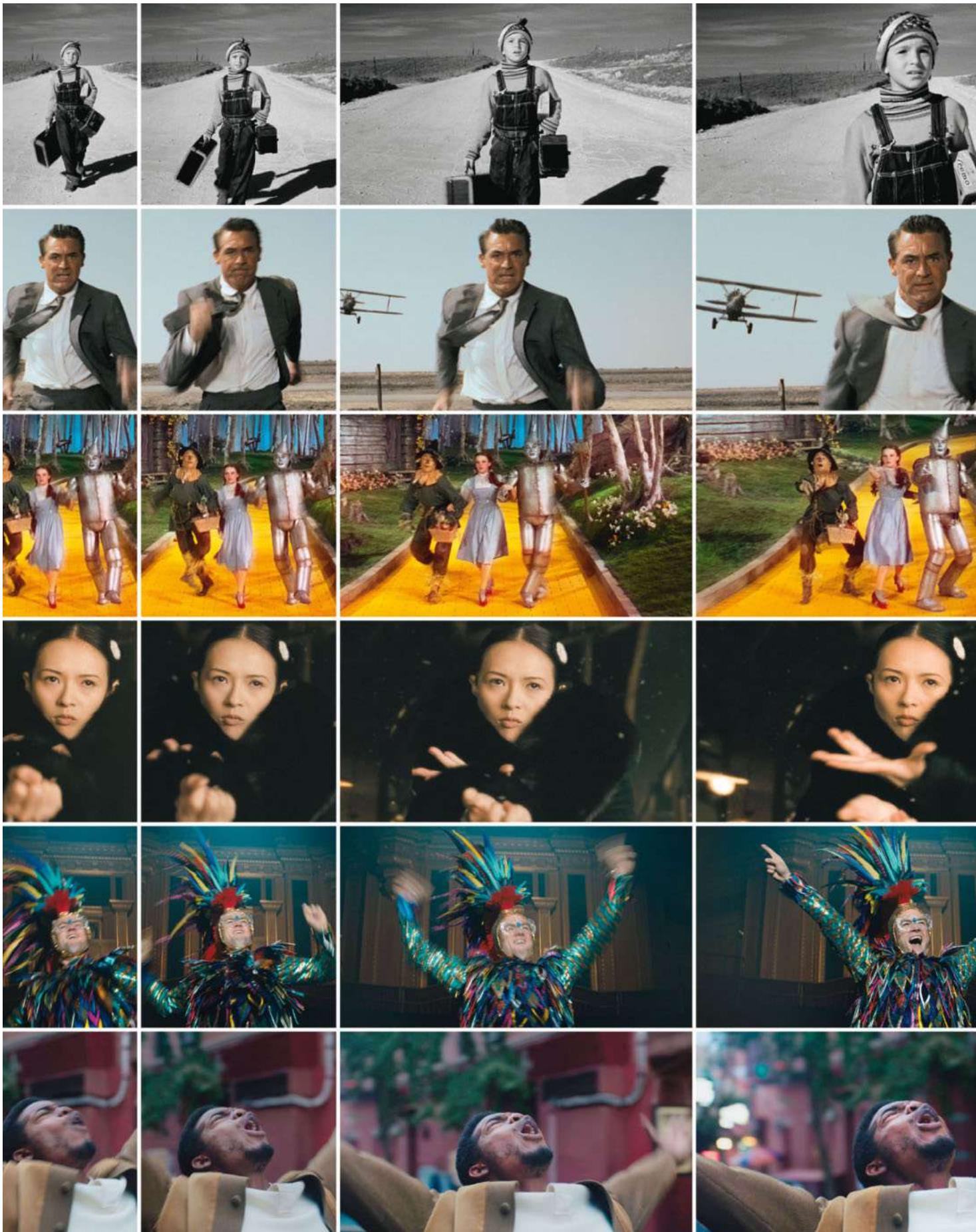
𝕏 @fibraunomx

ଓ @funo.mx

f /Fibraunomx

in Fibra Uno (FUNO)

🌐 www.funo.mx



## UN MOMENTO DE ETERNIDAD

Es mucho más que 24 imágenes por segundo. Mucho más que una reconstrucción épica de nuestro pasado común o que una exploración de todos los futuros posibles. Cada nueva obra maestra plantea profundas preguntas sobre nuestra identidad y alimenta nuestros más fervientes anhelos. Es un testimonio de lo que nos mueve de verdad, una fuerza que nos anima a llegar más lejos y un legado que se reinventa para ser perpetuo. **Es... el cine.**

#Perpetual



OYSTER PERPETUAL  
DATEJUST 36



**ROLEX**

# EXPANSIÓN

# CONTENIDO

01-MARZO-2024

# 100

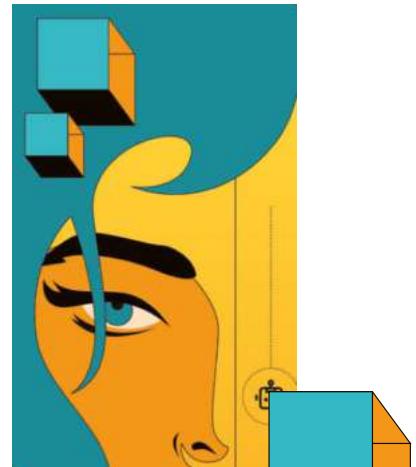
## MUJERES MÁS PODEROSAS DE LOS NEGOCIOS

# 58

EN PORTADA

### 25 AÑOS DE VISIBILIZACIÓN

Lo que nació en 1999 con un pequeño grupo de mujeres, evolucionó hasta consolidarse en el ranking que reúne a las 100 más poderosas en el ámbito de los negocios en México. Les preguntamos qué supone para ellas el poder.



## NEGOCIO

27

### LA IA AMENAZA EL DOBLAJE

¿Y si la frase "Estúpido y sensual Flanders", de Homero Simpson, la pronunciara un robot?

30

### LA APUESTA VERDE DE CUMMINS

La empresa desarrolla motores propulsados con hidrógeno.



## VALOR

33

### INVERSIÓN MÁS ALLÁ DE EU

### UN ESCAPE A WALL STREET

Los mercados emergentes pueden resultar atractivos.

## FUTURO

39

### NUEVOS GADGETS

### UNA FUSIÓN CON EL ENTORNO

Ahora, tu bocina o tu televisión pueden asemejarse a un cuadro decorativo.



## POLÍTICA

15

### AGENDA DE GÉNERO

### CARTA A LA PRESIDENTA?

México podría tener a su primera mandataria y preguntamos a 10 líderes sobre sus exigencias.

22

### ENTREVISTA A GUADALUPE TADDEI

La consejera presidenta del INE enfrenta una de las elecciones más complejas en el país.



## CRÉDITOS DE PORTADA

**MAQUILLAJE Y PEINADO:** LUZ LOZADA / **COORDINADOR DE MODA:** RAMIRO VERA / **ROSLINA TORRELL:** ANILLO, TANE / **CONSTANZA LOSADA:** BLUSA, RAPSODIA; FALDA, ALIN JOTAR; ARETES Y ANILLOS, TANE; BRAZALETES, SWAROVSKI; ZAPATOS, CASADEI PARA GRAN VÍA / **IVET CASTILLO:** TOP, FALDA Y CHAMARRA, CLAUDIE PIERLOT; ARETES, COLLAR Y ANILLO, TANE; ZAPATOS, KURT GEIGER / **CHRISTINE KENNA:** TRAJE Y BLUSA, MAJE; ZAPATOS, CASADEI PARA GRAN VÍA; ARETES Y BRAZALETE, TANE / **MARÍA CECILIA JIMÉNEZ:** SACO, CAROLINA HERRERA; BLUSA Y PANTALÓN, PURIFICACIÓN GARCÍA; COLLAR Y ARETES, SWAROVSKI / **TERESA DE JESÚS DE LA GARZA:** BLUSA, ADOLFO DOMÍNGUEZ; PANTALÓN, ALIN JOTAR / **ALEJANDRA CORONA:** BLUSA Y PANTALÓN, PURIFICACIÓN GARCÍA; COLLAR Y BRAZALETE, SWAROVSKI.

## CRÉDITOS DE INTERIORES

**ALEJANDRA CORONA:** VESTIDO, ADOLFO DOMÍNGUEZ; ARETES Y DIJE, SWAROVSKI / **IVET CASTILLO:** ARETES, COLLAR Y ANILLO, TANE; ZAPATOS, KURT GEIGER / **CHRISTINE KENNA:** TRAJE Y BLUSA, MAJE; ARETES Y BRAZALETE, TANE / **CONSTANZA LOSADA:** TOP, ALIN JOTAR; PANTALÓN, RAPSODIA; ARETES Y ANILLOS, TANE; BRAZALETES, SWAROVSKI CRYSTAL / **ROSLINA TORRELL:** SACO Y VESTIDO, ALL SAINTS; ZAPATOS, CASADEI PARA GRAN VÍA / **MARÍA CECILIA JIMÉNEZ:** BLUSA Y PANTALÓN, RAPSODIA; ARETES, SWAROVSKI / **TERESA DE JESÚS DE LA GARZA:** CHAQUETA Y PANTALÓN, MAJE.



## IDEAS

**47 UN MARKETING EFICAZ**

### LA AGENCIA CORRECTA

Los tips para saber elegirla en voz de los CMO de algunas empresas.

**52 NO TODO ES EL RELOJ CHECADOR**

Cómo medir la productividad en un entorno de nuevas regulaciones.

# 90

## CUIDAR LA SALUD VISUAL EL NEGOCIO DE LA VISTA

Las enfermedades oculares engloban un ecosistema que va más allá de usar anteojos.



**97 ASPEN  
UN DESTINO DE LUJO**

La guía para disfrutar el ski en este lugar.

**121 LIFE AND STYLE**

### AROMAS QUE ENCANTAN

### VELAS QUE DEBES CONOCER

La fusión de ingredientes comunes y exóticos las vuelven únicas.



**128**

### OPINIÓN

GONZALO SOTO

¿ESTAMOS LISTOS?

FOTOS: ISAÍ GARCÍA, CORTESÍA, ANYLÚ HINOJOZA-PEÑA / ILUSTRACIÓN: TINTA DRAGÓN / SHUTTERSTOCK

Tu nueva  
INE  
te extraña,

¡Pasa por ella  
al módulo!

#Me  
Veo



Siempre proporciona documentos  
e información verídica al INE.

## DIRECTOR EDITORIAL

Gonzalo Soto

gonzalo.soto@grupoexpansion.com

## EDITORA DE LA REVISTA

Puri Lucena

plucena@grupoexpansion.com

## EDITOR DE EXPANSIÓN POLÍTICA

Mariel Ibarra

mibarra@grupoexpansion.com

## JEFE DE REDACCIÓN E INFORMACIÓN

Alberto Verdusco

mario.verdusco@grupoexpansion.com

### DIRECTORES COMERCIALES

Alejandro Manrique  
amanrique@grupoexpansion.com

Alejandro Leal  
aleal@grupoexpansion.com

Enrique Vargas  
enrique.vargas@grupoexpansion.com

Pahola Carreto  
pahola.carreto@grupoexpansion.com

Roberto Caballero  
roberto.caballero@grupoexpansion.com

### MÁNAGERS DE NEGOCIO

Alfredo Aponte  
aaponte@grupoexpansion.com

Claudio Delgado  
cdelgado@grupoexpansion.com

David Roldán  
david.roldan@grupoexpansion.com

David Sánchez Tena  
d.sancheztena@grupoexpansion.com

Diana Sánchez  
diana.sanchez@grupoexpansion.com

Eduardo Lara  
eduardo.lara@grupoexpansion.com

Ely de Garay  
beth.degmary@grupoexpansion.com

Karina Guillén  
karina.guillen@grupoexpansion.com

Karla Ramos  
kramos@grupoexpansion.com

Karla Turbán  
kturban@grupoexpansion.com

Luis Alarcón  
lalarcon@grupoexpansion.com

Oscar Rosas  
orosas@grupoexpansion.com

Stephanie Pérez  
sperez@grupoexpansion.com

### BRANDED CONTENT

**EDITORA**  
Milred Ramo  
milred.ramo@grupoexpansion.com

**COEDITORA**  
Irayda Rodríguez

**EDITOR DE BESPOKES**  
Paulina Castellanos

**GENERADORES DE CONTENIDO**  
Verónica Cervantes, Israel Díaz,  
Carolina Ocaranza

**DIRECTOR DE ARTE**  
Manelik Guzmán

**ASISTENTE ADMINISTRATIVA**  
Carolina Aguilar

**COLABORADORES**  
Luz Lozada, Ramiro Vera, Mónica  
García Pinilla

### DIRECTOR DE MARKETING Y TRANSFORMACIÓN DE NEGOCIO

René Flores  
rflores@grupoexpansion.com

**HEAD DE MARKETING Y  
TRANSFORMACIÓN DE NEGOCIO**  
Cristhian del Ángel  
cristhian.delangel@grupoexpansion.com

**HEAD DE EVENTOS**  
Gonzalo Fernández

**BRAND MANAGER**  
Karina Alanis

**LÍDERES DE MARCA**  
Ana Chávez, Viridiana Olivares

**LÍDER DE ESTRATEGIA COMERCIAL**  
Jimena Pillado

### DIRECTORA DE ESTRATEGIA Y GESTIÓN COMERCIAL

Alejandra Bustos  
alejandra.bustos@grupoexpansion.com

**SUBDIRECTORA COMERCIAL GOBIERNO**  
Carla Font  
cfont@grupoexpansion.com

### GERENTES COMERCIALES GOBIERNO

Víctor Enriquez  
venriquez@grupoexpansion.com

Montserrat Zamora  
montserrat.zamora@grupoexpansion.com

### GERENTE DE ESTRATEGIA COMERCIAL HARD NEWS

Italo Corona

**LÍDER DE ESTRATEGIA HARD NEWS**  
Pamela Vargas

**PROJECT MANAGER**

Fernando Cortés

### aire

#### EDITORA GENERAL

Issa Plancarte  
iplancarte@grupoexpansion.com

**EDITORA ADJUNTA**  
Daniela Cinta Benassini

**EDITORA DE ARTE**

Vanessa Díaz

**EDITORA DE ENTRETENIMIENTO**

Natalia Chávez

**COORDINADORA DE FOTO**

Jessica Rebollar

**COEDITORA GRÁFICA JR**

Italia Anzaldo

### LIFE AND STYLE

#### EDITOR GENERAL

Pedro Aguilar Ricalde  
paguilar@grupoexpansion.com

**EDITORA WEB**

Ana Estrada

**COORDINADORA WEB**

Alejandra Montiel

### EDITOR ADJUNTO DE LA REVISTA EXPANSIÓN

Luis Alberto Zanella  
alberto.zanella@grupoexpansion.com

### EDITOR DE EMPRESAS

Ivet Rodríguez  
ivet.rodiguez@grupoexpansion.com

**COORDINADORA**

Diana Nava

**REPORTERAS**

Tzuara De Luna, Mara Echeverría,  
Nancy Malacara

### EDITOR DE TECNOLOGÍA

Eréndira Reyes  
ereyes@grupoexpansion.com

**COORDINADOR**

Fernando Guarneros

**REPORTERAS**

Ana Luisa Gutiérrez, Ginger Jabbour

### COORDINADOR DE POLÍTICA Y SOCIEDAD

Octavio Ortega  
ortega@grupoexpansion.com

**REPORTEROS**

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

### EDITOR DE ECONOMÍA

José Luis Sánchez  
jose.sanchez@grupoexpansion.com

**COORDINADORA**

Dainzú Patiño  
dpatin@grupoexpansion.com

**REPORTEROS**

José Ávila, Luz Elena Marcos

### EDITOR DE OBRAS

Diana Zavala  
dzavala@grupoexpansion.com

### EDITOR DE INTERNACIONAL

Fernanda Hernández

### EDITOR DE INTELIGENCIA

Rosalía Lara  
rosalia.lara@grupoexpansion.com

### ANALISTA DE INTELIGENCIA

Rafael Mejía

### HEAD DE OPERACIONES

Luis Lara  
luis.lara@grupoexpansion.com

### GERENTE DE TRÁFICO

Ana María Galindo

### COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Edgar Mora

### PRODUCCIÓN

Ulises Alarcón

### COORDINADOR DE PRODUCCIÓN DIGITAL

Javier Jasso

### POSPRODUCCIÓN DIGITAL

Diana Aguilar, Jesús González

### SUSCRIPCIONES Y SERVICIO AL CLIENTE

(55) 0171 4342  
servicioalcliente@grupoexpansion.com

5514103361

### EDITOR DE BROADCASTING

Mónica Alfaro Altamirano

### COORDINADOR DE VIDEO

Omar Moreira

### PRODUCTORES AUDIOVISUALES / VIDEO

Oliver Campa, Zaira Gutiérrez,

Amairany Linares, Miguel Ángel

Santa Olalla

### PRODUCTOR DE PÓDCAST

Leonardo Luna

### COORDINADORA DE INVITADOS

Paulina Hernández

### YOUTUBE MANAGER

Paulina Torres

### TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Daniel Villegas

### SEO EDITORIAL Y TÉCNICO

Daniela Barranco, Jesús García

### CIENTÍFICO DE DATOS

Eduardo Castillero

### REDES SOCIALES

Daniel Cuevas, Esteban Méndez, Alan

Páez, Ariadna Peláez, Karen Sixtos

### EDITOR GRANDES AUDIENCIAS

Alejandro Bazán

### REPORTEROS

Dolores Luna, Selene Ramírez,

Josep Rodríguez, Marco Torres

### EDITOR GENERAL DE ARTE HARD NEWS

Óscar González  
oscar.gonzalez@grupoexpansion.com

### COEDITOR GRÁFICO

Rodrigo Heredia

### EDITOR DE FOTOGRAFÍA

Rafael Montiel

### COORDINADORA DE FOTO SR

Betina García

### COORDINADORA DE FOTO WEB

Paola Hidalgo

### COORDINADORA DE DISEÑO WEB

Evelyn Alcántara

### DISEÑADORAS WEB

Nayeli Araujo, Paula Carrillo, Itzel

García, Pamela Jarquín

### CORRECTORA DE ESTILO

Sandra Berrios

### COORDINADORA DE ESTUDIO DE FOTO

Alejandrina Lira

### FOTÓGRAFA DE ESTUDIO DE FOTO

Anylú Hinajosa-Peña

## CONTACTO DE VENTAS

ventas@grupoexpansion.com

Tel. 55 9177-4100 / 4300

## INTERNATIONAL SALES

sales@grupoexpansion.com

Tel. (786) 558-5076



PRESIDENTE DE GRUPO EXPANSIÓN

EDGAR FARAH

VICEPRESIDENTE  
DE RELACIONES INSTITUCIONALES  
LEONARDO VALLE

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

OUT OF HOME / PUBLISHING / MOBILITY / EVENTS / FILMS

**EXPANSIÓN®** es una publicación de Expansión, S. A. de C. V. Revista N° 1312, marzo 01, 2024. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo N° 04-1972-00000000287102; Certificado de Licitud de Título N° 884, Certificado de Licitud de Contenido N° 520. **EXPANSIÓN®** es una publicación editada y publicada por Expansión, S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes N° 956, colonia Lomas Altas, delegación Miguel Hidalgo, C.P. 11950, Ciudad de México. Editora responsable: Purificación Lucena Pineda. Esta publicación fue impresa por Reproducciones Fotomecánicas, S. A. de C. V., con domicilio en Duraznos N° 1, colonia Las Perlas, delegación Xochimilco, C.P. 16010, Ciudad de México. Distribuida por Expansión, S. A. de C. V. Alfesa Comercialización y Logística, S. A. de C. V. Se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido, fotografías, ilustraciones, colorimetría y textos publicados en este ejemplar sin la previa autorización de Expansión, S. A. de C. V. Las opiniones y puntos de vista de las colaboraciones publicadas en esta revista no necesariamente reflejan la opinión de **EXPANSIÓN®** y quedan bajo la responsabilidad de los autores. Todos los derechos reservados © 2024, Expansión, S. A. de C. V. Consulta el aviso de privacidad de datos en la siguiente dirección <https://expansion.mx/aviso-legal-y-de-privacidad>. Registro Postal: PP09-0198



DISFRUTA

Ciudad Juárez



“Porque todo es mejor en la frontera”  
— Juan Gabriel



VISITA LA PLAZA DE  
LA MEXICANIDAD



PRACTICA DEPORTES EN LAS  
DUNAS DE SAMALAYUCA



DESCUBRE Y APRENDE EN SUS  
MÚLTIPLES MUSEOS

VIVE UNA EXPERIENCIA •ÚNICA•

## EN LOS NEGOCIOS

Ciudad Juárez es la mejor frontera de México, forma parte de uno de los núcleos binacionales más importantes del mundo, su economía e industria son reconocidas internacionalmente. En esta dinámica ciudad encontrarás historia, cultura, tradiciones, vida nocturna y una exquisita gastronomía. ¡Ciudad Juárez es para disfrutarse!

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



**¡ah Chihuahua!**  
ES INMENSO, CONÓCELO

“E l doble esfuerzo exige un mayor reconocimiento”. Así iniciaba hace 25 años la primera edición que realizó *Expansión* para visibilizar a las mujeres en puestos de poder. Era junio de 1999 y, bajo el título de ‘20 mujeres influyentes’, la portada la ocupaba Carmen Arreola, entonces directora general de Grupo Azucarero de México.

No era ni pretendía ser un ranking, eso vendría después. Tras un esfuerzo intermedio realizado en 2003, en 2006 nació, ya con una metodología que evaluaba el tamaño de la empresa (era un 60% de la puntuación) y la importancia del cargo de la ejecutiva, ‘Las 50 mujeres más poderosas en los negocios’, que iba acompañado de otras 20 que no estaban ranqueadas porque no se contaba con la información financiera de sus compañías o bien ocupaban posiciones “no tradicionales”, como la de consejera. La portada la ocupaba la número uno del ranking, María Victoria Álvarez, vicepresidenta de Compras de Ropa y Mercancía General de Walmart México. Esa edición de noviembre de 2006 fue la segunda más vendida del año para *Expansión*, sólo después de ‘Las 500’.

El enfoque de las historias fue totalmente de negocios. Para el año siguiente, un grupo de consultoras, académicas y empresarias recomendó hacer un retrato completo de las protagonistas, de forma que contaran los pormenores de su día a día. La propuesta tenía sentido.

Hace 25 años, Bárbara Mair Rowberry, entonces directora general de Compaq Computer de México, relataba que en su primer empleo como analista de sistemas pidió que la transfirieran a Distribución, el área en la que realmente quería estar. Su jefe sólo se rió. En respuesta, se fijó la meta “de llegar tan lejos como pudiera”.

En el año 2000 (en cuyo listado aparecía, por cierto, Xóchitl Gálvez, fundadora de High Tech Services), ya se hablaba de los retos de la conciliación, del equilibrio, de las prisas para cumplir las metas y no perderse la función escolar de los hijos u otras responsabilidades personales. Y se ponía sobre la mesa la pregunta de por qué los hombres no se plantean que deben combinar la vida laboral

con la familiar. Martha Miller, quien era presidenta de Procter & Gamble de México y Centroamérica, ya decía que no existe la ‘supermujer’, ese estereotipo que tanto trabajo nos cuesta dejar atrás. La directiva aceptó hablar de ella misma para confirmar que se puede porque, en sus inicios, no había encontrado modelos a seguir. ¿les suena?

En años posteriores, en las páginas de este especial se habló de liderazgo, de brecha salarial, de dobles jornadas... Temas a los que hoy seguimos dándoles vueltas, con avances desiguales. Los porcentajes de mujeres en posiciones de liderazgo aumentan. En 2015, el ranking ya se llamó ‘Las 100 mujeres más poderosas de los negocios’, un número que se mantiene a pesar de que, cada año, es más difícil acotarlo a 100. Pero no es suficiente. Las mujeres son el 40% del talento en el nivel de entrada de las empresas del país, pero ocupan sólo una de cada 10 direcciones generales, según los datos de McKinsey. Y los retos siguen siendo los mismos.

¿Qué necesitamos? Cambios culturales y estructurales. Las mujeres deben estar preparadas, sí, pero de poco sirve si no existen las condiciones para que asciendan. Necesitamos que las empresas pongan en marcha de verdad políticas de equidad, que los hombres en las empresas, quienes siguen tomando la mayor parte de las decisiones, estén convencidos de que es necesario un cambio. Y de poco sirve que se autocalifiquen como aliados si no alzan la voz cuando se siguen reproduciendo situaciones de inequidad o si se benefician de la situación de desigualdad de las empresas. Tal vez, la brecha salarial de género no sea su culpa o que no haya mujeres en las ternas de candidatos a una posición de liderazgo, pero sí lo es si no se manifiestan en contra. Y también necesitamos políticas públicas que ayuden a la conciliación, como una sobre cuidados y que impulse la igualdad. Con una futura presidenta para el país, es el momento.

Las mujeres queremos poner nuestros esfuerzos en otros temas, pero seguiremos empujando el cambio hasta que se logre, así sean 132 años, el tiempo que estima el Foro Económico Mundial que tomará lograr la paridad. ☎

## EL DOBLE ESFUERZO

# ESTIEMPO DE LOS CENSOS ECONÓMICOS

## ¡PARTICIPA!



 INEGI

 censos  
económicos  
2024

ENTRE FEBRERO | 20  
Y AGOSTO | 24



EXPANSIÓN

# POLÍTICA

Y OTROS DATOS

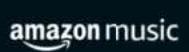
SONORO

LA VIDA PÚBLICA A DEBATE

HOSTS:

- ✓ MARIEL IBARRA
- ✓ VIRI RÍOS
- ✓ CARLOS BRAVO REGIDOR

ESCÚCHANOS EN:



# LOS QUE SIEMPRE GANAN

Si la disparidad entre las fortunas de Elon Musk y de Carlos Slim es amplia, en México, la brecha entre ricos y pobres parece infinita.

POR: Dainzú Patiño



# PULSO

**S**i alguien no pierde en México, son los más ricos. Con fortunas superiores a los 1,000 millones de dólares, grandes colchones financieros, bienes y negocios, poco les afecta una pandemia, el estático crecimiento económico, la inflación o los impuestos.

En el país, 14 personas y sus familias concentran más de 8 de cada 100 pesos de la riqueza privada nacional, equivalentes a más de 180,000 mdd; de los cuales, un poco más de la mitad los acumula Carlos Slim Helú, dueño de América Móvil y Grupo Carso, estima Oxfam. Sin embargo, también entre los multimillonarios hay brechas, pues la fortuna del magnate es 67,100 mdd superior a la del segundo hombre más rico de México, Germán Larrea, dueño de Grupo México, según datos de Bloomberg.

En contraste, el Coneval resalta que, en México, hay 46.8 millones de personas (36.3% de la población total) que viven en situación de pobreza y pobreza extrema, con menos de 141 y 70 pesos al día, respectivamente.

Si bien la participación del patrimonio de los milmillonarios en la riqueza de la población total del país cayó de 2019 a 2020, al pasar de 3.7 a 2.7%; entre 2020 a 2021 se recuperó al subir a 3.3%, refieren estadísticas de la CEPAL. Esto, en el contexto en el que, en 2020, el primer año de la pandemia, la economía cayó 8.8% anual y en 2021, el primer año de reactivación, sólo creció 6%. En 2022 subió 3.9% y en 2023, con la desaceleración en el último trimestre, aumentó 3.1%, señala el IMCO. En tanto, la ola inflacionaria llevó al incremento de los precios a tasas desde 7 hasta 8.7% de 2021 a 2022, según el INEGI.

“Es curioso que la crisis de costo de vida claramente no les pega. La inflación alta no tiene efectos sobre sus riquezas, o muy pocos, además, estos datos hay que cruzarlos con el número de personas que son porque ese crecimiento se da con una reducción de 15 a 14 milmillonarios, 14 personas que se están haciendo más ricas. Esto te enfrenta a otro tema, que es la asimetría entre las fortunas de los millonarios en el país”, comenta Carlos Brown, director de Investigación y Justicia Fiscal de Oxfam.

Por ejemplo, la fortuna de Carlos Slim, el hombre más rico de Latinoamérica, es superior a la de los otros 13 ultrarricos mexicanos juntos. La riqueza conjunta de Slim y Larrea creció 70% en los últimos cuatro años, hasta representar casi 6 de cada 100 pesos en el país, lo que equivale a la riqueza de la mitad de la población más pobre de América Latina y el Caribe; unos 334 millones de personas, refiere el informe ‘El monopolio de la desigualdad’, de Oxfam México.

Los sectores a los que más pertenecen los negocios de los milmillonarios son finanzas e inversiones, telecomunicaciones, alimentos y bebidas, minería y metales, moda y comercio al por menor, salud, tecnología, manufacturas, energía, medios y entretenimiento, dice la CEPAL.

## DESIGUALDADES

La CEPAL considera que “la extrema concentración del patrimonio es una de las expresiones más evidentes de la desigualdad”, esto porque, a diferencia del ingreso, “la riqueza es menos susceptible a las fluctuaciones del mercado laboral y tiende a perdurar de una manera más sólida a lo largo del tiempo”. Del lado contrario, en México, el número de personas en extrema pobreza aumentó de 8.8 millones en 2018, a 9.1 millones en 2022, con un ingreso inferior a la línea de pobreza extrema por ingresos, que fue de 2,086 pesos al mes en 2022 para zonas urbanas, y de 1,600 pesos al mes para zonas rurales, según el Coneval.

70%

creció la fortuna conjunta de Carlos Slim y Germán Larrea en los últimos cuatro años.

Cabe destacar que en el estudio de la riqueza no se consideran ingresos por cuentas en países de bajos o nulos impuestos, por actividades ilícitas, venta o prestación de servicios informales. Cifras de Oxfam arrojan que, cada año, México pierde 10,000 mdd por migrar a paraísos fiscales. Y la economía informal participó con 24.4% del PIB en valores corrientes, de acuerdo con la Medición de la Economía Informal, del INEGI. Esto supone también pérdidas en materia de ingresos por impuestos para el Estado.

## GRAVAR LA RIQUEZA

La política del presidente Andrés Manuel López Obrador ha sido diferente en cuanto al cobro de impuestos. Se acabó la condonación que existía para las empresas cada primer año de sexenio, se tipificaron la elusión y la evasión fiscal como delitos y comenzaron las auditorías para determinar créditos fiscales a las grandes empresas. Sin embargo, no hubo reformas para gravar el patrimonio, las herencias de los más ricos, retener la salida o gravar los capitales fuera del país de origen, o hacer los impuestos más progresivos según la capacidad económica.

“A nivel global, se está buscando cómo diseñar mecanismos para evitar que las grandes fortunas eluden o eviten el pago de impuestos, y México no se puede mantener al margen. Con las empresas se están aplicando criterios de política fiscal muy raquílicos, reformar para subir los gravámenes pocas veces sirve para incrementar la recaudación, no queda más que combatir la evasión, que es muy grande en México y está en los grandes”, considera Luis Pérez de Acha, especialista en derecho fiscal.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), México es el país, de un total de 34, que menos impuestos recaudó en 2022, al representar apenas el 16.9% del PIB nacional, cuando el promedio de los países de la organización fue de 34%.

Brown, de Oxfam, considera que el bajo gravamen a la riqueza en México y las acciones para evadir al fisco contribuyen al crecimiento de estas fortunas, haciendo más grande la brecha entre los más ricos y los más pobres, además de hacer evidente la injusticia fiscal.

En tanto, la CEPAL considera que la gran concentración patrimonial proporciona oportunidades para obtener ingresos fiscales permanentes y progresivos que se pueden usar para aplicar políticas públicas que permitan garantizar los derechos sociales; pero también advierte que cuando el origen o el aumento de la riqueza de los multimillonarios se explica por sus conexiones políticas o por sus vínculos con el aparato estatal, puede llevar a cuestionar la legitimidad de su patrimonio y fomentar las tensiones sociales.

Tus sueños, tus puntos  
y tus viajes son  
para toda la vida.

Esto es viajar.

Inscríbete sin costo en:  
[aeromexicorewards.com](http://aeromexicorewards.com)



**REWARDS**



# DOS DÉCADAS CONTRA LA INFORMALIDAD

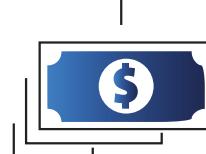
Estos regímenes fiscales poco han contribuido a la tributación del país, pero el panorama comienza a cambiar.

POR: Dainzú Patiño

**E**n los últimos cinco sexenios, México ha tenido tres programas de regímenes fiscales cuyo objetivo es, a través de beneficios, incorporar a la formalidad a los pequeños y medianos negocios informales e incrementar la base de contribuyentes cautivos, así como facilitar la declaración y el pago de impuestos. No obstante, las intenciones han quedado a media tabla.

Desde hace 20 años, los índices de informalidad absorben más del 50% de la población ocupada, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Los cambios de un programa a otro han cortado la adscripción y han dificultado a los contribuyentes cumplir con sus obligaciones; además, estos regímenes han servido para cometer actos de evasión y elusión fiscal, indican el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (Prodecon).

Se trata del Régimen de Pequeños Contribuyentes (Repecos), que entró en vigor en 1998, en el sexenio de Ernesto Zedillo; el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), que llegó en 2014 con Enrique Peña Nieto, para sustituir el Repecos; y el Régimen Simplificado de Confianza (Resico), que entró en vigor en 2022, con el presidente Andrés Manuel López Obrador, sin dejar de lado, hasta la fecha, el RIF.



## INCIPIENTES

Poca ha sido la contribución a los ingresos públicos por parte de los registrados en los regímenes especiales para pequeños y medianos negocios.

AÑOS	PRESIDENCIAS	REGÍMENES	CONTRIBUYENTES	RECAUDACIÓN (MDP CORRIENTES)	% DE LOS INGRESOS TRIBUTARIOS
1998	ZEDILLO, FOX, CALDERÓN	Entra en vigor el Repecos	ND	ND	ND
2013	EPN	Último año del Repecos	2,363,000	ND	ND
2014		Entra en vigor el RIF	4,306,298	1,119	0.06
2015			4,498,300	3,746	0.16
2016			4,708,228	5,323	0.18
2017			4,975,385	6,662	0.23
2018	EPN-AMLO		5,177,393	6,847	0.22
2019	AMLO		5,411,974	5,386	0.17
2020			5,446,128	8,167	0.24
2021		Último año para inscribirse en el RIF	3,258,222	10,371	0.29
2022		Entra en vigor el Resico			
		Resico	2,877,729	28,842	0.76
		RIF	ND	4,607	
		Resico	3,000,000	20,515	0.90
2023		Los que se quedaron en el RIF	ND	2,049	0.08

Nota: Previo a lanzar el Resico, el SAT dio de baja a más de un millón de contribuyentes en el RIF al detectar que algunos estaban dados de alta con datos personales robados, facturaban y deducían más que los límites, servían para simular la contratación de servicios o no presentaban declaraciones bimestrales.

FUENTES: SAT, Prodecon, Universidad Veracruzana, DOF.

Estos programas se han dirigido, especialmente, a personas físicas con actividad empresarial con ingresos menores a 3.5 millones de pesos anuales. Buscan captar a pequeños comercios, como tiendas de abarrotes, molinos, restaurantes, cafeterías, peluquerías, taquerías, tintorerías, servicios de transporte de bienes y personas; o que desarrollan actividades agrícolas y ganaderas, como fue el caso del Repecos.

Entre los beneficios del extinto Repecos estaba una tasa única de 2.5% de impuestos sobre el total de ingresos y no presentar declaración anual, así como pagar y enterar los impuestos a los municipios o estados. En el RIF, se integra un descuento paulatino, año con año, para el pago del ISR, iniciando con 100% en el primer año y descendiendo 10 puntos porcentuales anualmente hasta llegar a 0% en el décimo año, incluso la posibilidad de registrarse y registrar a trabajadores en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y en el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit).

#### NADA ES SUFFICIENTE

Pese a las facilidades, los incentivos no han sido suficientes para derrotar a la informalidad y subir la base tributaria.

“Pueden buscar crear uno o 10 programas para los informales, pero hay un error de concepto y de principio, lo peor que puede hacer un informal es darse de alta en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), no lo harán voluntariamente. Hace 40 años,

**“PUEDEN BUSCAR CREAR UNO O 10 PROGRAMAS PARA LOS INFORMALES, PERO HAY UN ERROR DE CONCEPTO.”**

Luis Pérez de Acha,  
director del despacho Pérez de Acha e Ibarra de Rueda.

registraron 2,877,729; y en junio del año pasado, en el Resico, se reportaron tres millones de contribuyentes. Esto quiere decir que, en apenas 11 años, el número de estos registró 637,000 más, refieren los informes de Gestión del SAT y un reporte de la Prodecon.

“Aquí la continuidad es importante porque lanza un programa como fue Repecos, el cual tuvo su alcance por tres sexenios, y llegado otro gobierno desapareció, tuvo un efecto, terminó el programa y se terminó la contribución. Fue sustituido por el RIF, que resultaba atractivo y abordaba más el ISR, incluso temas de seguridad social, IEPS e IVA”, explica Rolando Silva Briceño, vicepresidente de Fiscal del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP).

#### CAMBIOS CON DIFICULTADES

El cambio del Repecos al RIF, con la reforma fiscal de 2014, fue uno de los que más contratiempos representó para los contribuyentes, pues implementó la obligación de presentar declaraciones, facturas, comprobantes de pagos, contabilidad a través de internet y dar de alta un Buzón Tributario, en vez de acudir bimestralmente a pagar y enterar una cuota de 2.5% en el municipio.

Para quienes vivían en zonas sin acceso a internet, se ofreció la opción de cumplir sus obligaciones por teléfono o seguir acudiendo a las oficinas del SAT, pero a las correspondientes, o de la entidad federativa.

Este cambio implicó consecuencias económicas por gastos para computadora, servicio de internet, capacitación, además de los servicios de un contador público y abrir una cuenta bancaria. “La forma de gravar ha evolucionado y los sistemas fiscales se han hecho cada vez más complejos, lo cual genera efectos sociales y económicos importantes”, refiere el estudio ‘El impacto de la implementación del RIF en los contribuyentes involucrados’, de Cinthia Espinosa y Antonieta Vera, de la Universidad Veracruzana.

Las complicaciones y la falta de interés de los contribuyentes se refleja en una recaudación que apenas pinta. A lo largo de su vida, el RIF no ha generado más de 0.30% de la recaudación total de impuestos.



EXPANSION

Geekhunters

TODO ACERCA DEL

# MUNDO GEEK



SONORÓ



Apple Podcasts



YouTube



Spotify



# EXPANSIÓN

política

POLITICA.EXPANSION.MX



## LA AGENDA DE 10 LÍDERES PARA LA PRIMERA PRESIDENTA DE MÉXICO

Por primera vez, el país podría ser gobernado por una mujer. Quien sea que llegue, lo hace con retos para terminar con la inequidad del 51.2 % de la población.

POR: Lidia Arista, Dulce Soto y Shelma Navarrete

**E**

laborada con madera de palisandro, cubierta con un paño color verde, con incrustaciones de bronce, un grabado del escudo nacional y una escultura del águila dorada del centenario de la Independencia, la silla presidencial está cerca de ser ocupada, por primera vez en la historia de México, por una mujer.

La candidata de la coalición Sigamos Haciendo Historia, Claudia Sheinbaum, y la de Fuerza y Corazón por México, Xóchitl Gálvez, encabezan las preferencias electorales rumbo a la jornada electoral del 2 de junio, en la que se elegirá al presidente 66 de la historia. Alcanzar el máximo cargo público en México abre la oportunidad para que la agenda de género sea una prioridad y que, a través de ella, se atiendan los problemas y desafíos que enfrentan 65.5 millones de mexicanas.

El diagnóstico es claro y la solución estará en manos de una mujer, sin embargo, no es garantía de que en el sexenio 2024-2030 habrá una agenda feminista. Por ello, 10 líderes de diversos sectores piden a la próxima presidenta reconocer la exclusión en la que, por décadas, han estado las mujeres y colocarlas en el centro de las políticas públicas para, así, atender las desigualdades económicas, poner un alto a la violencia, garantizar los derechos reproductivos, crear un sistema nacional de cuidados y asegurar un futuro digno para las niñas y niños del país. Aquí la agenda.

## WENDY FIGUEROA MORALES

Psicóloga feminista y directora general de la Red Nacional de Refugios

### VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES

Es prioritario que las mujeres seamos reconocidas como sujetas de derecho y ciudadanas que deben estar al centro de las políticas públicas y los presupuestos, sólo así, el Estado mexicano podrá garantizar la dignidad humana y cumplir con sus compromisos adquiridos a través de los estándares internacionales en materia de derechos humanos.

Las desigualdades sociales y económicas están directamente relacionadas con los altos índices de violencia contra las mujeres, siendo urgente dejar de pensar la violencia de género aislada de la desigualdad entre hombres y mujeres, que coloca a las mujeres en relaciones de subordinación y dependencia en complicidad con estructuras institucionales y normativas que perpetúan y potencializan las relaciones desiguales de poder.

La próxima presidenta debe considerar la creación de un Sistema Nacional de Cuidados, indispensable para impulsar la autonomía de las mujeres y prevenir las violencias machistas contra ellas. Debe priorizar el principio de protección a la vida, dignidad, integridad, libertad y seguridad de las mujeres, por ende, su derecho a vivir libres de violencia, siendo esencial etiquetar fondos garantes, progresivos y plurianuales para los programas que previenen feminicidios.



## MARIPINA MENÉNDEZ

Directora de Save the Children

### POLÍTICAS PARA LA INFANCIA

La próxima persona presidenta de México tendrá la gran oportunidad de priorizar uno de los intereses más trascendentales que tiene una nación: proteger y cuidar a las niñas y niños. Representan cerca de un tercio de la población en el país; tienen derecho a ocupar un lugar más destacado dentro de la agenda política y acceder a condiciones de vida que les garanticen un presente y un futuro dignos.

Hay que redoblar esfuerzos para lograr un Estado más eficiente en la provisión de los bienes y servicios públicos que las niñas y niños necesitan, como un Sistema Nacional de Cuidados, que garantice su bienestar, así como un reparto más equitativo de los cuidados entre la familia, la comunidad, sector público y privado.

Cobertura de salud para la niñez eliminando los obstáculos que representan la fragmentación del sistema de salud y las condiciones socioeconómicas, así como un programa de bienestar social para los hogares en pobreza multidimensional, incluyendo acceso a alimentación suficiente y de calidad.

Se propone crear la Línea Niñ@ para que reporten, de manera ágil, amigable y con acceso a soluciones de protección, situaciones de violencia y riesgo que enfrentan, un sistema educativo que provea entornos y condiciones para el aprendizaje autónomo y el desarrollo óptimo de sus potencialidades.

También programas para protección a niñas y niños en situación de alta vulnerabilidad, como niñez en movilidad, trabajo infantil, familias jorneras agrícolas, entre otros, así como consolidar el acceso a los bienes y servicios e intervenciones de la Ruta Integral de Atenciones a la Primera Infancia.

Toda persona que prometa para nuestro país bienestar, desarrollo, paz y justicia social debe tener claro que para que esto sea una realidad, es indispensable que cada niña y niño pueda ejercer plenamente sus derechos. A la ciudadanía nos corresponde exigirlo y vigilar que suceda.

## ANA HEATLEY TEJADA

Excoordinadora de Género y Datos de Oxfam México

## VIRI RÍOS

Polítologa, analista y autora del libro *No es normal*



### MISMO TRABAJO, MISMA PAGA

Si nos guiáramos por los datos, el eslogan de Morena no debería ser 'Primero los pobres', sino 'Primero las pobres' porque en México la pobreza es más femenina. Mientras que el 17% de las mujeres ocupadas tienen ingresos por debajo de la línea de pobreza, sólo el 10% de los hombres los tienen [i].

Las mujeres son más pobres que los hombres porque por el mismo trabajo reciben menos paga, pero, sobre todo, porque con mayor frecuencia tienen que comenzar a dedicar mucho de su tiempo al trabajo no remunerado de cuidados y del hogar [ii]. Así, la desigualdad salarial en México no se gesta sólo en el género, sino, sobre todo, en la maternidad.

Es por ello que resolver la desigualdad salarial que aqueja a las mujeres requiere una agenda que articule varias aristas. Desde ampliar y mejorar la calidad de las guarderías y centros de cuidado existentes, sobre todo, para quienes laboran en la informalidad, hasta extender los horarios de las guarderías y las escuelas. Es importante también promover el trabajo desde casa que la regulación actual ha desincentivado. Desarrollar una

política de vivienda que permita que las trabajadoras vivan cerca de donde trabajan para facilitar su incorporación al trabajo pagado. Además, se deberá mejorar la orientación vocacional a las mujeres para que estas no tiendan a escoger profesiones de menores salarios de lo esperado.

Las políticas del nuevo sexenio, incluso, podrían ir más lejos. Considero que México tiene el potencial para convertirse no sólo en un país con un sistema de cuidados públicos, sino en el proveedor de cuidados privados para adultos del mundo. De la misma manera en la que México desarrolló una industria turística de clase mundial, nuestro país podría favorecer el crecimiento de servicios de vivienda asistida para extranjeros y locales deseosos de cuidados básicos, enfermería y atención médica.

[i] ITLP-Coneval (3T-2023); [ii] Aguilar-Gomez, S. et al. (2019) *'Inside the black box of child penalties: Unpaid work and household structure'*; Working paper.

### EL CUIDADO ES UN TRABAJO IMPRESCINDIBLE

Vivimos una coyuntura histórica donde los viejos esquemas se atrincheran frente a una oleada de nuevas necesidades y posibilidades. Tenemos en la puerta una crisis climática devastadora, una crisis de cuidados que se desborda y un envejecimiento poblacional para el que este país no está preparado. Y convivimos con paradigmas económicos de consumismo que no evolucionan, una organización social del cuidado sostenida por las mujeres y sistemas de protección social diseñados para los años 50. Frente a esto, la llegada de mujeres a las cimas de decisión política no podía ser más oportuna. ¿Por qué? Porque, históricamente, ellas han tenido la experiencia y los saberes clave para enfrentar estas crisis y asegurar el bienestar de las comunidades. No es que las mujeres sean intrínsecamente buenas personas (o cuidadoras), es que alguien tenía que hacer ese trabajo para que las sociedades funcionen, y el patriarcado les asignó ese rol vital, aunque poco reconocido y remunerado. Como algo tenía que ceder y los cuidados son imprescindibles, las mujeres y sus derechos quedaron postergados o aplastados entre la espada del sistema y la pared para sostener la vida.

Garantizar el cuidado con equidad de género implica rediseñar las instituciones sociales: el mercado laboral, los sistemas públicos de cuidados o protección social y las familias. Los cambios van a ocurrir irremediablemente porque la carga ya rebasa lo que las mujeres pueden y desean asumir. Y también porque la tecnología y la inteligencia artificial pueden sustituir muchas cosas, pero no los cuidados. Si no se toma el megáfono hoy y se convence a la opinión pública de que los hombres tienen derecho y responsabilidad de cuidar, y de que los gobiernos y, sobretodo, el mercado laboral deben ser corresponsables en permitir, proveer y financiar el cuidado, vamos a tener una crisis social que le costará las elecciones a cualquier partido.

¿Hacia dónde avanzar? A consolidar las lecciones de la pandemia siguiendo las 5R del cuidado: reconocer que el cuidado es un trabajo imprescindible (no un rol de género); reducir la carga de cuidados de las mujeres y redistribuir promoviendo la corresponsabilidad de hombres, mercado laboral, Estado y comunidades; remunerar o recompensar a las personas que cuidan protegiendo su bienestar y sus derechos, y representar políticamente las necesidades de las personas cuidadoras. Este no es un asunto de mujeres, sólo es un asunto en el que las mujeres somos expertas.

## CECILIA PATRICIA FLORES ARMENTA

Líder y fundadora de las Madres Buscadoras de Sonora

El llamado es a que no olviden el tema de los desaparecidos. No solamente hay una madre que dejaron muerta en vida, sino que hay huérfanos con la necesidad de volver a ver a sus padres. Para las autoridades, las cifras son dolorosas porque manchamos el nombre de ellos, de su trabajo, que ellos dicen que están trabajando para mejorar el país, y con lo que nosotros hacemos, visibilizamos que no es verdad lo que ellos dicen. Ya sabemos

la magnitud del problema que tenemos en desapariciones, pero también sabemos que si no luchamos nosotras por encontrar a nuestros hijos, nunca los vamos a encontrar.

Si las candidatas y el candidato nos buscan, vamos a acudir a ellos. Si ellos no nos buscan, no. Nosotros estamos en la búsqueda de nuestros desaparecidos, hacemos un trabajo que no nos corresponde. Necesitamos que las autoridades hagan el suyo.



## MARÍA DE LA LUZ ESTRADA

Observatorio Ciudadano Nacional del Feminicidio

### VIOLENCIA FEMINICIDA

México ha tenido importantes avances en los derechos de las mujeres, en específico, en marcos legales y políticas públicas para atender la problemática de la violencia. Sin embargo, la violencia feminicida sigue siendo un problema de larga data; a pesar de los importantes avances en el reconocimiento de la discriminación en contra de las mujeres, niñas y adolescentes, se siguen reproduciendo los estereotipos que refuerzan la sumisión de estas en el siglo XXI.

Según datos oficiales (INEGI), a partir de 2008, la tasa de homicidios y los registros de víctimas mujeres se elevaron en 33%, en el contexto de la implementación de las políticas de militarización de la seguridad pública. De 2015 a 2023, los asesinatos se han mantenido en más de 3,000 víctimas anuales en todo el país. Lo anterior significa que, en México, cada día son asesinadas 10 mujeres.

La violencia feminicida es un desafío y los nuevos gobiernos tienen que dar propuestas contundentes para atender un problema que continúa siendo grave. Algunos de los desafíos son: contar con registros claros de la magnitud de las violencias graves contra las mujeres, pues existen grandes deficiencias en los registros de feminicidios, la violencia sexual y las desapariciones de mujeres, en donde no hay claridad del número de víctimas que son



encontradas con vida y las que se encuentran asesinadas.

Eficaciar los mecanismos de protección para evitar que las violencias se agudicen. A la fecha, han sido decretadas 25 alertas de violencia de género en 22 estados del país, a pesar de esto, su implementación sigue siendo un proceso burocrático. Como es la solicitud por desaparición de mujeres para el estado de Veracruz, la cual tardó dos años en terminarse y hasta el momento no ha sido publicada su resolución.

La resistencia y la falta de perspectiva de las fiscalías y jueces para investigar y juzgar los delitos contra las mujeres. De acuerdo a cifras documentadas, menos del 25% de los feminicidios tienen una sentencia condenatoria, lo que significa que, en México, la impunidad en los delitos de feminicidio es del 76%.

Además, las autoridades tienen la obligación de investigar con debida diligencia y con perspectiva de género acorde con mecanismos internacionales (...) y en caso de que no sea así, encauzar dichas investigaciones, de tal forma que se permita el acceso a la verdad histórica a las víctimas indirectas, así como el acceso a la justicia y a la reparación del daño.

## ARELI CARREÓN

Fundadora de Bicitecas A.C. y Coalición Movilidad Segura

### SEGURIDAD VIAL

Las labores que sostienen la vida familiar en México están sobre los hombros de las mujeres. Entre ellos, los viajes de cuidado para dotar de alimentos a los hogares, resolver necesidades domésticas, acercar a cada integrante a los servicios para el goce pleno de sus derechos, que se hacen, en su inmensa mayoría, por o en compañía de mujeres. Esos viajes a la escuela, al mercado, a la clínica, al trabajo son inseguros para ellas por la incertidumbre de los servicios de transporte, el riesgo de acoso o violencia sexual, de asaltos y por el peligro de sufrir un siniestro de tránsito; que, año tras año, aparece entre las principales causas de muerte de niñas, niños y jóvenes hasta los 29 años en nuestro país.

No es aceptable que sólo por salir de su casa las mexicanas estemos en riesgo. Desde hace 10 años, la sociedad civil organizada como Coalición Movilidad Segura ha trabajado para poner en el debate público la inaceptabilidad de la muerte y las lesiones graves por siniestros de tránsito, logrando el reconocimiento en nuestra Constitución del derecho de todas las personas a transitar por el territorio nacional en condiciones de seguridad vial, accesibilidad, eficiencia, sostenibilidad, calidad, inclusión e igualdad.

Trabajando de forma colaborativa y apartidista, las más de 113 organizaciones integrantes de la coalición logramos el consenso para aprobar, de forma unánime, en el Senado y la Cámara de Diputados, la Ley General de Movilidad y Seguridad Vial de México. El reto para la próxima presidenta es cumplir con la ley y hacer lo que corresponda para hacer realidad el anhelo de las mujeres para que ellas y sus familias puedan moverse cada hora, cada día, en cada calle, ciudad y carretera de México sin temor a morir en el intento.

## MARCELINA BAUTISTA

Activista y defensora de los derechos de las personas trabajadoras del hogar

### DERECHO DE LAS TRABAJADORAS DEL HOGAR

En México, la situación de las personas trabajadoras del hogar ha mejorado en los últimos años debido a cambios en la legislación laboral que buscan garantizar sus derechos. En 2021, México ratificó el Convenio 189 de la OIT, que establece estándares internacionales para el trabajo decente para las personas trabajadoras del hogar. Sin embargo, aún existen desafíos significativos en cuanto a la informalidad, la falta de acceso a seguridad social y la discriminación en el ámbito laboral.

Al tercer trimestre de 2023, en México había 2,485,193 personas trabajadoras del hogar, de las cuales 2,239,518 son mujeres (90%) y 245,675, hombres, y en temas de seguridad social, hasta el 6 de febrero de 2024, hay 64,639 personas trabajadoras del hogar inscritas al programa de incorporación de personas trabajadoras del hogar al Seguro Social. Esto sólo representa apenas el 2.6% del total de la población de personas trabajadoras del hogar.

Como presidenta, usted tiene el poder y la responsabilidad de promover políticas y programas que promuevan la equidad y la dignidad en el ámbito laboral del hogar. Confío en su compromiso con la justicia social y en su capacidad para hacer una diferencia positiva en la vida de estas trabajadoras tan valiosas que su principal tarea es el trabajo de cuidados.

Le insto a que tome medidas decisivas para garantizar que las trabajadoras del hogar en México sean tratadas con el respeto y la dignidad que merecen. Nuestro país será más fuerte y más justo cuando todas las personas, independientemente de su ocupación, sean tratadas con igualdad y justicia.



**NUMU**  
BOUTIQUE HOTEL

ESTILO, LUJO  
*y relajación*



Descubre *un oasis* en el corazón de **San Miguel de Allende**.  
Relájate en el ambiente íntimo y lujoso de Numu® Boutique Hotel.

**T. 415 148 1234**

[mexico\\_reservaciones@grupopresidente.com](mailto:mexico_reservaciones@grupopresidente.com)

  [NumuSanMiguel](#) • [numuboutiquehotel.com](http://numuboutiquehotel.com)



THE UNBOUND COLLECTION  
BY HYATT

**REBECA RAMOS**

Directora ejecutiva del Grupo de Información en Reproducción Elegida (GIRE)

**DERECHOS REPRODUCTIVOS**

En los últimos años, la lucha por el aborto legal, seguro y gratuito en México como parte de la Marea Verde, una movilización regional latinoamericana sin precedentes, ha impulsado cambios significativos en el reconocimiento del aborto voluntario como una necesidad básica de salud de las personas con capacidad de gestar, como mujeres, hombres trans y personas no binarias.

Este impulso ha tenido formas diversas: a través del acompañamiento de abortos autogestivos, con movilizaciones en el espacio público donde se porta el pañuelo verde como símbolo de exigencia, participando en procesos legislativos que han logrado la despenalización del aborto en 12 entidades federativas, con la presentación de demandas de amparo, como el litigado por GIRE y resuelto por la Suprema Corte de Justicia de la Nación, en el que estableció la inconstitucionalidad del delito de aborto a nivel federal en nuestro país.

A partir de esa sentencia de la Corte, no sólo se ordenó al Congreso de la Unión la derogación del delito a nivel federal, con lo que se elimina el obstáculo legal para que las instituciones federales de salud, que tienen una cobertura de más de la mitad de la población del país, provean servicios de aborto seguro. En este ámbito, existe un reto enorme que hoy día corresponde al Poder Ejecutivo federal y que, sin lugar a duda, corresponderá

atender a la próxima presidenta del país. La falta de acceso a servicios de aborto seguro en México representa diversas afectaciones en la vida de las personas, mismas que se relacionan con las barreras en el ejercicio de otros derechos, como a la salud, a la autonomía, a la integridad física y al libre desarrollo de la personalidad. Esto se traduce en una discriminación estructural, lo que significa que ciertos grupos de la sociedad han sido, sistemática e históricamente, excluidos del reconocimiento y goce de sus derechos por su sexo, clase social, nacionalidad, edad, identidad de género o etnia, lo que deriva en una situación sistémica de injusticia.

No podemos obviar que la falta de servicios integrales de salud reproductiva en México tiene impactos fundamentales en la vida de las personas, afectando a la comunidad, a la ciudadanía y a la democracia.

El acceso a servicios de aborto legal, seguro y de calidad en México es fundamental para avanzar hacia una sociedad más justa e igualitaria, que reconozca el derecho de las mujeres y personas con capacidad de gestar a tomar decisiones sobre su vida reproductiva. Así, el aborto debe dejar de ser considerado un delito para entenderse como una necesidad esencial de salud vinculada, de manera estrecha, con el reconocimiento y ejercicio de una ciudadanía plena de todas aquellas personas con capacidad de embarazarse.

**FERNANDA DOMÍNGUEZ**

Coordinadora de Educación del IMCO

**ESCUELAS DE TIEMPO COMPLETO**

Desde 2018, el Programa de Escuelas de Tiempo Completo (PETC) se desmanteló gradualmente tras dos décadas en operación. Este programa no sólo fue una política educativa exitosa que benefició a 3.6 millones de estudiantes durante su último año de operación, sino que también fue un valioso instrumento de inclusión laboral para las mujeres en todo el país.

Su fin significó un retroceso no sólo para millones de niños que asistían a clases extracurriculares y recibían alimentos, sino también para aquellas mujeres con hijos que participan en el mercado laboral, quienes se beneficiaron de las jornadas escolares ampliadas. Aunque hoy hay 12% más mujeres que hombres estudiando una licenciatura, al ingresar al mercado laboral, esta tendencia no se refleja; mientras que 76% de los hombres participan en el mercado laboral, sólo 46% de las mujeres lo hacen.

Las mujeres enfrentan una carga desproporcionada de responsabilidades del hogar y de cuidados y, de acuerdo con el INEGI, dedican 2.5 veces más horas a la semana que los hombres a los quehaceres del hogar. Esta distribución desigual de tareas limita el tiempo y la energía que las mujeres pueden dedicar al desarrollo de sus carreras profesionales.

Atender la inequitativa asignación de responsabilidades implica un proceso gradual que demanda modificaciones en el ámbito social y cultural. Para agilizar este proceso, es fundamental que la política pública sea un aliado de las mujeres y que, a través de ella, se encuentren mecanismos para brindar apoyo y liberar tiempo para que puedan dedicarlo a oportunidades económicas.

En este contexto, hay evidencia de que el PETC contribuyó a abordar esta inequidad y liberar tiempo valioso para las mujeres trabajadoras.

Reinstaurar un programa de jornadas escolares extendidas es un componente esencial y un paso para adelante hacia un Sistema Nacional de Cuidados eficiente.

Para las candidatas, este programa debe ser central en sus propuestas, ya que pueden atender dos grandes pendientes. Además, de acuerdo con el estudio del Instituto Mexicano para la Competitividad, para los estados, costaría tan sólo entre 0.5 y 5% de su presupuesto anual dedicado a la educación.

El PETC evidenció la conexión entre la educación, los cuidados, la inclusión laboral y la igualdad de género. Su reactivación beneficiaría el aprovechamiento educativo para los estudiantes más vulnerables y fungiría como un mecanismo para respaldar el desarrollo profesional de las mujeres. Por eso, para la próxima presidenta, reavivar el Programa de Escuelas de Tiempo Completo sería una política de doble impacto.



# ¡Tus puntos te llevan de viaje!

Adquiere tu siguiente vuelo con tus Puntos Aeroméxico Rewards en [aeromexico.com](http://aeromexico.com)



Estar cerca, llegar lejos.

Ahora tus puntos Aeroméxico Rewards nunca expiran y te llevan a descubrir nuevos destinos.

Inscríbete sin costo en [aeromexico.com/aeromexico-rewards](http://aeromexico.com/aeromexico-rewards)



GUADALUPE TADDEI

CONSEJERA PRESIDENTA DEL INE

# “EN LA FUNCIÓN PÚBLICA, EL TECHO DE CRISTAL NO ESTÁ ROTO”

Con dos mujeres que compiten con posibilidades de ganar la presidencia, Taddei confía en que la contienda será más propositiva y sin críticas sólo por su género.

POR: Mariel Ibarra y Octavio Ortega

**U**na papeleta con el nombre de Guadalupe Taddei Zavala fue mostrada al pleno de los diputados la madrugada del 31 de marzo de 2023. En un hecho histórico, y ante la falta de acuerdos políticos, su nombre salió de una tómbola transparente que la convirtió en la primera presidenta del Instituto Nacional Electoral (INE). Casi un año después, Guadalupe Taddei es la cabeza del proceso electoral más grande del país, en el que estarán en juego más de 20,000 cargos públicos y en el que, por primera vez, dos mujeres se disputan el hacer historia al convertirse en la primera presidenta de México.

A punto de recibir el registro de Claudia Sheinbaum, la ya candidata de la coalición Sigamos Haciendo Historia (Morena, PVEM y PT), Guadalupe Taddei nos recibe en su oficina en donde destaca que la mejor manera de expresar el avance de la lucha política de las mujeres en México es el hecho de tener dos candidatas competitivas al Ejecutivo federal y que 50% de las candidaturas a disputarse, desde presidentas municipales, diputadas y senadoras hasta gobernadoras, serán para mujeres.

“Me parece que cuando la mujer llega a la política, cambia la manera de hacerla. La parte sensible de la mujer, esta parte intrínseca al cuidado de manera natural, de todo lo que hay a tu alrededor, estará puesta en vigor cuando una mujer llegue a la presidencia de la República”, señala Taddei, quien estará en el cargo hasta el 3 de abril de 2032.

A pesar de esto, la consejera presidenta del INE sabe que todavía hay mucho tramo por andar antes de cantar victoria en la participación política de las



SIN ACUERDO. La consejera presidenta, Guadalupe Taddei, no ha encontrado consensos para integrar a la totalidad de su equipo y completar puestos clave del instituto.

mujeres, sobre todo, en el ámbito local. En 2022, sólo 28.9% de las alcaldías del país (2,471) estaban a cargo de presidentas municipales.

La exconsejera presidenta del Instituto Estatal Electoral de Sonora lo explica por la falla que hay en los partidos políticos, en los que considera que falta contundencia en la lucha que se debe dar al interior para que las mujeres lleguen a estructuras más profundas o más altas. Resalta que, a la hora de evaluar el desempeño en la función pública, el techo de cristal todavía no está roto: “Es muy fácil criticar de doble manera a una mujer y muy común ver crítica de otra naturaleza en el género masculino”.

En los 10 meses que lleva en funciones, Taddei se ha enfrentado a la polémica por sus vínculos familiares con funcionarios públicos ligados a Morena, de la que ella se ha defendido al señalar que su trayectoria es propia y su trabajo público lo hace desde 1986, mucho antes de que Morena quisiera fuera una idea.

Desde su llegada al órgano electoral, dio un giro en la conducción para terminar con la confrontación con el presidente Andrés Manuel López Obador y miembros de su partido. Se reunió con él en Palacio Nacional y renunció a la cantidad de 59,558 pesos de su salario mensual para ganar menos que él.

Esto le ha valido acusaciones de la oposición de estar muy cerca de Morena y de no sacar las “tarjetas amarillas” necesarias para frenar las campañas adelantadas, a lo que ella responde que ante sucesos no previstos por la ley, deberá ser parte del análisis de una siguiente reforma electoral, que, por ahora, dice, no le quita la atención del proceso electoral en curso.

**EXPANSIÓN:** Es muy probable que usted, como consejera presidenta, anuncie a una mujer ganadora como la primera presidenta de México. Como mujer, ¿qué cambios espera que haya en el país?

**GUADALUPE TADDEI:** Me parece que cuando la mujer llega a la política, cambia la manera de hacerla. La parte sensible de la mujer, esta parte intrínseca al cuidado de manera natural, de todo lo que hay a tu alrededor, estará puesta en vigor cuando una mujer llegue a la presidencia de la República en nuestro país. Esperemos que la tendencia, si resultara a favor de una mujer, sea marcada con contundencia el día de la elección, de no ser así, pues esperaríamos que de nueva cuenta la lucha siguiera en nuestro país hasta que un día una mujer llegue a gobernarnos.

**E:** Todavía hay mucho que hacer para que las mujeres tengan más participación, sobre todo, a nivel municipal. ¿Qué nos está faltando?

**GT:** Nos está faltando más contundencia en la lucha interna, por ejemplo, en los partidos políticos, más protección en los derechos de la mujer. Los partidos políticos han avanzado, por supuesto, muchísimo. Las instituciones administrativas y jurisdiccionales en materia electoral han convocado a los partidos políticos de diferentes maneras, una de ellas es a través de las acciones afirmativas y lo que ha ido estableciéndose en la historia reciente electoral, pero, por supuesto, que falta. Falta seguir impulsando, falta seguir provocando que las mujeres acepten, que las mujeres puedan llegar a los cargos de poder más altos del país, a las estructuras partidistas y a toda la estructura de gobierno del servicio público.

**E:** ¿Qué hace falta para que los partidos realmente postulen a más mujeres?

**GT:** Hay avances considerables, sustanciales y hay que reconocerlo, pero también hay que impulsar medidas y acciones no solamente de carácter afirmativo, sino que obliguen a un análisis distinto al interior de las fuerzas políticas. Por ejemplo, ya se estableció un análisis para definir perfectamente cuáles son los niveles de competitividad de los partidos que tienen

## ¿QUIÉN ES GUADALUPE TADDEI?

→ Fue electa consejera del INE mediante sorteo, luego de que los legisladores no lograron consenso en la designación de una nueva consejera presidenta.

→ Su periodo comprende del 3 de abril de 2023 al 3 de abril de 2032.

→ El PAN impugnó su nombramiento ante el Tribunal Electoral; la acusó de tener vínculos familiares y políticos con Morena.

→ El 19 de abril de 2023, la Sala Superior del Tribunal Electoral la ratificó como consejera presidenta, desestimando la impugnación panista.

→ Como presidenta del Instituto Estatal Electoral de Sonora instauró los debates entre candidatos y candidatas; organizó en esa entidad la primera elección indígena.

→ Desde 1993, forma parte del IFE-INE. Ha sido directora del Centro Regional de Cómputo de Aguascalientes y del Sistema Nacional de Consulta Electoral. También fue vocal estatal del Registro Federal de Electores de la Junta Local Ejecutiva.

que ver con sus niveles de votación también, en donde se establece la participación igualitaria de mujeres y hombres, es decir, si en una entidad hay 12 distritos, en los primeros cuatro, al menos habrá dos hombres y dos mujeres. Entonces, estamos hablando de tres franjas: alta competitividad, mediana competitividad y baja competitividad, y están obligados a cumplirlo. El empujón siempre debe estar adicional para que, efectivamente, no volvamos a enfrentar estas historias de que se simula que las mujeres van a participar, pero que no participan con las condiciones de triunfo que ya habían sido asignadas al sexo masculino.

**E:** Ahora que dos mujeres están encabezando la contienda presidencial, ¿cuál es el tono que debemos esperar en la campaña?

**GT:** Ante la eventual existencia de dos candidaturas de género femenino entiendo que la expectativa de una campaña electoral es distinta y yo supongo, así es la responsabilidad de quienes encabezan estas candidaturas, que el tono de la contienda deberá ser sustancialmente diferente porque la lucha de las mujeres por llegar a estas oportunidades se debe ver reflejada en una forma de hacer distinta la política. Espero yo, con mucho respeto a sus equipos de campaña, que esta se distinga por el profesionalismo, por las ideas claras, por el respeto absoluto entre los contendientes. Que no se establezcan como enemigos irreconciliables, sino como parte de una contienda que tiene el mismo objetivo: estar al frente del país y encontrar las mejores formas de gobernar.

**E:** Hace unos meses la directora del Inmujeres, Nadine Gassman, dijo que había

**ACERCAMIENTO.** Los 11 consejeros se reunieron con el presidente López Obrador, previo al inicio del proceso electoral.



“

**[TENER DOS CANDIDATAS] A LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA HABLA DE QUE EL AVANCE DE LA MUJER ES SUSTANCIAL EN NUESTRO PAÍS.**

”

que “aguantar vara”, que en la política no hay que victimizarse y que “hay que diferenciar la violencia con la política”, ¿de verdad necesitamos soportar violencia política?

**GT:** Por supuesto que no, ninguna mujer y tampoco los hombres deben aguantar, soportar o entender la violencia como parte intrínseca a la función política, a la vida política en nuestro país. No es aceptable, por ninguna vía, la violencia en nuestro país. No, es una violencia política contra las mujeres y por ninguna vía, puede ser.

Después, entiendo que la directora de Inmujeres hizo una aclaración, en el contexto en que estaban haciendo esos comentarios, sin embargo, queda ya en la narrativa pública ese desafortunado comentario. Aquí no se trata de aguantar absolutamente nada, se trata –para las mujeres– de tener ideas claras, de hacer propuestas contundentes, claras, viables, llevaderas, que tengan una estructura y una consistencia jurídica aceptable por todos.

**E:** La ministra en retiro Olga Sánchez Cordero ha dicho que aunque se han roto techos de cristal, el ataque, la descalificación y la minimización del trabajo de las mujeres en el ámbito público sigue siendo constante, ¿usted lo ha vivido en su carrera?

**GT:** Es muy normal ver cómo se consignan las benevolencias o las críticas hacia el género masculino y cómo se consignan hacia el femenino. Y está establecido en todos los análisis de los grupos que se dedican a estudiar todo esto y que hay que reconocerlos porque tienen la voz y llevan la bandera muy firme del feminismo y el avance de las mujeres, cómo los techos de cristal aún no se han roto, cómo persisten en nuestra sociedad, en nuestro país. En México, es muy fácil criticar de doble manera a una mujer y es muy común ver la crítica de otra naturaleza al género masculino. Aún existe, pero estoy convencida de que la irrupción de la mujer en la vida política por supuesto que contribuye en esta lucha y que les toca ir abriendo camino. Espero que un día la evaluación a la función pública de un hombre y de una mujer sea exactamente basada en las posibilidades

**545**  
alcaldesas de  
**2,471**  
municipios

**9**  
gobernadoras de  
**32**  
entidades

**65**  
mujeres entre  
**120**  
senadores

## EN BREVE ..

### PARA USTED, ¿QUÉ SIGNIFICA EL PODER?

Mucha responsabilidad.

### ¿LAS MUJERES ASUMEN EL PODER DE MANERA DISTINTA A LOS HOMBRES?

Creo que sí, desde su ámbito de competencia, la mujer tiene una forma diferente de encontrar la organización, la estructura y la acción.

### ¿CUÁL ES LA GRAN DIFERENCIA?

La sensibilidad que acompaña la toma de decisiones de una mujer es altamente distinta a la sensibilidad de un hombre. Estoy convencida de eso.

### ¿QUÉ SIGNIFICA MIRAR CON LAS “GAFAS VIOLETA”?

Ver la posibilidad que todas las mujeres tienen marcado el camino para llegar y seguir construyendo.

### ¿HAY ALGUNA MUJER POLÍTICA QUE ADMIRE?

Muchas mujeres que no necesariamente forman parte de la vida política han sido admiradas. Escritoras, poetas, actrices, conductoras, alcaldesas, gobernadoras, diputadas, que son dignas de admiración.

### ¿QUÉ LE DICE LA FRASE “NO HAY MUJERES QUE QUIERAN CONTENDER A CARGOS DE ELECCIÓN”?

Que no es verdad, todas las mujeres políticas quieren contender a cargos de elección popular.

profesionales y en la actuación y el desempeño de cada uno, y no tenga que intervenir el género.

### EL INE LLEGA FORTALECIDO

El 1 de marzo, el calendario electoral marcó el inicio de la temporada oficial de campañas para la presidencia; un espacio de 94 días separan a políticos, candidatos y funcionarios electorales de la jornada del 2 de junio. El reto para Taddei, reconoce, es cuidar la fortaleza de la autoridad

## LAS CLAVES DE TADDEI

► **El 5 de abril de 2023**, dos días después de rendir protesta, recibió en la sede del INE a los integrantes del Gabinete de Seguridad para acordar el 'blindaje' de los comicios del Estado de México y de Coahuila; inauguró así una nueva etapa en la relación INE-gobierno federal, tras la salida de Lorenzo Córdova.

► **El 27 de abril de 2023**, solicitó a todas las áreas del INE no repetir "errores del pasado en la elaboración del presupuesto"; la consejera Claudia Zavala rechazó el señalamiento y la invitó a revisar los presupuestos aprobados por consenso.

► **En mayo de 2023**, anunció que renunciaba a 59,558 pesos de su salario mensual, por lo que gana un total neto de 120,398 pesos, para cumplir la norma de gobierno de ganar menos que el presidente.

► **A diferencia de los posicionamientos** que hizo Lorenzo Córdova, a quien Morena mantiene en amenaza de juicio político, Taddei ha permanecido sin confrontarse con el presidente.

► **El 3 de junio de 2023**, acudió a Palacio Nacional a una reunión con el presidente Andrés Manuel López Obrador; la acompañaron los otros 10 consejeros.

► **En septiembre de ese año**, se dio a conocer que recibió en sus oficinas al vocero de la presidencia, Jesús Ramírez; aceptó que tuvo esa reunión en el marco de una "nueva etapa de la colaboración institucional entre el INE y el Poder Ejecutivo federal".

► **A más de 10 meses de haber rendido protesta al cargo**, el 3 de abril de 2023, no ha logrado integrar debidamente su equipo de trabajo por falta de consensos. Actualmente, cuenta con encargadurías de despacho en puestos clave, incluida la Secretaría General, en la que lleva cuatro nombramientos.

► **Obtuvo un fallo del Tribunal Electoral** que le permite designar directamente a titulares de áreas; otros consejeros reclamaron "falta de colegialidad" en las designaciones.

► **En febrero de este año** aceptó el bono extra de 325,000 pesos (dividido en dos pagos) que aprobó la Junta General Ejecutiva del INE, por concepto de "carga de trabajo".

electoral en medio de acusaciones de actores políticos en la contienda.

Sin embargo, la consejera presidenta rechaza que se trate de una situación nueva; expresa su confianza en que las leyes y los procedimientos establecidos, como quejas y denuncias, les permitirán mantener el curso del proceso electoral: "Los actores políticos están enterados, conocen la Constitución, conocen la ley. Por lo tanto, las reglas son que a partir de una queja se define una resolución y esa resolución puede ser a favor o en contra. Todos los actores lo saben".

**E:** Atacado, desgastado, renovado, fortalecido. ¿Cómo llega el INE al arranque de las campañas electorales?

**GT:** Como siempre llega. Yo estoy en el INE desde 1991. Nos ha tocado enfrentar todos los procesos electorales, por tanto, federales, que se han vivido. Y siempre llega fortalecido. La fortaleza del instituto está en las estructuras desconcentradas. Ahí es donde se habilitan todos los procedimientos para la instalación de las casillas. Que es un punto neurálgico para el desarrollo de la jornada y los resultados que se obtienen de la misma. Esta estructura está firme, está de pie y está segura. Y altamente capacitada.

**E:** ¿Cuál es su llamado, como consejera presidenta del INE, a los actores políticos?

**GT:** A que respeten en sentido estricto lo que marca la Constitución y la ley en la materia. Porque no hay otra manera de tener un llamado al voto más exitoso que el respeto a las normas electorales. En ese sentido, estaremos convocando tanto los partidos políticos como nosotros y contaremos con una participación mucho más alta que la historia nos ha marcado. Ese sería el único camino: el respeto irrestricto a la Constitución y a la ley.

**E:** ¿Afecta el debate generado por la reforma electoral del presidente?

**GT:** Lo que nosotros hemos comentado con toda nuestra estructura en todos los estados es que esta reforma no puede ser parte de la discusión ni siquiera de la preocupación en este momento de la estructura del instituto. Porque no afectaría este proceso electoral. No se implementaría, primero, en este proceso electoral. Es decir, si la discusión en la Cámara de Diputados sigue su ritmo, de cualquier manera este proceso ya cuenta con unas reglas y no afecta. Y, segundo, porque si esto perdura en el tiempo y traspasa la actual configuración de la Cámara de Diputados,

"

**ESPERO QUE UN DÍA LA EVALUACIÓN A LA FUNCIÓN PÚBLICA DE UN HOMBRE Y DE UNA MUJER SEA EXACTAMENTE BASADA EN LAS POSIBILIDADES Y EN LA ACTUACIÓN Y NO EN EL GÉNERO.**

"

tendremos la oportunidad de participar más adelante porque, ahorita, lo principal es sacar el proceso.

**E:** ¿Existe el riesgo de que alguien no quiera reconocer los resultados de la elección?

**GT:** Siempre existe. La estrategia política siempre existe. Con márgenes pequeños, con márgenes medianos y altos, siempre existe ese riesgo.

Porque, entendamos, que eso es parte de las estrategias políticas de los partidos mismos. Y de sus equipos de campaña. Me parece que lo que ha venido sucediendo es que más allá de la definición de 'no acepto los resultados', existe un resultado oficial que ha sido respetado durante todo este tiempo. Aun cuando no se acepten los resultados.

**EXPANSIÓN**

# HEALTH CAFE

VIDEO PODCAST

PRESENTADO POR



LABORATORIOS  
DR. MOREIRA.



BIOMÉDICA.  
ANÁLISIS CLÍNICOS E IMAGENOLÓGIA



EXAKTA  
LABORATORIOS



CONDUCIDO POR

 JUANA RAMÍREZ

 FERNANDO CASTILLEJA

DISPONIBLE EN



**SONORO**



# NEGOCIO

## VOCES EN PELIGRO

La industria del doblaje enfrenta una encrucijada entre el avance de la IA y la preservación de la calidad.

POR: Ana Luisa Gutiérrez

El doblaje en cualquier idioma se erige como un factor crucial para el éxito de un contenido audiovisual. Cuando es ejecutado con maestría, pasa casi desapercibido, permitiendo que las voces se conviertan en la referencia de los personajes. Cuando pensamos en frases como “¡Estúpido y sensual Flanders!” o “Vaya, no encuentro fallas en su lógica”, lo hacemos con la voz en español de los actores que doblaron a Homero Simpson o a *Malcolm, el de en medio*.

Este proceso no es una tarea sencilla. “Tienes que sincronizar tus labios con lo que ves en la pantalla, de tal manera que lo que dices empiece y termine al mismo tiempo. Y esto se complica al traducir los diálogos, ya que debes hacer que encajen con el movimiento de labios original, y a veces, es difícil debido a las diferencias de longitud entre el inglés y el español”, explica Humberto Vélez, actor de doblaje que ha prestado su voz a Homero Simpson para toda Latinoamérica.

ILUSTRACIÓN: TINTA DRAGÓN

El mercado global del doblaje cinematográfico alcanzó un valor de 3,519 millones de dólares en 2022, y se proyecta un crecimiento de más del 7% anual hasta 2028, según la consultora Industry Research. México ha logrado posicionarse como líder en este sector, con el 60% del mercado de doblaje en español a nivel mundial, de acuerdo con el Consejo de Empresas Mexicanas de la Industria del Doblaje (CEMID). Esto es posible gracias a que los actores de doblaje, como Vélez, cuentan con formación teatral, lo que les permite explotar habilidades como la receptividad emocional, la movilidad corporal y la espontaneidad frente al micrófono.

Vélez obtuvo el papel de Homero Simpson gracias a su habilidad para improvisar voces. Después de varios días de búsqueda sin éxito para encontrar al actor adecuado, el gerente de la extinta Audiomaster 3000, antes propiedad de Televisa, presentó al actor como una opción para "entretener" a Matt Groening, creador de la serie. "Me describió en inglés las características del personaje: gordo, calvo, cuarentón, de ojos saltones y al que le gusta la cerveza. Lo visualicé y comencé a grabar. Groening inmediatamente exclamó: 'Es exactamente lo que quiero'. En una cabina de improvisación, obtuve a Homero Simpson", recuerda el actor.

#### AVALANCHA DE PROYECTOS

A pesar de que el doblaje mexicano es muy solicitado por los grandes estudios internacionales, la vida en la industria no es fácil. La constante avalancha de lanzamientos en las plataformas de streaming y en los canales tradicionales ha generado una sobrecarga de trabajo que altera los procesos de grabación.

Los actores de doblaje se encuentran inmersos en un mar de proyectos que demandan entregas en plazos cada vez más ajustados, especialmente,

**70%**  
DEL MATERIAL  
AUDIOVISUAL DOBLADO  
AL ESPAÑOL SE  
PRODUCE EN MÉXICO.

para series. Según información de la CEMID, en México se produce el 70% del material audiovisual en español que se consume a nivel mundial en ventanas como el cine, la televisión y las plataformas de video bajo demanda.

Mario Castañeda, el actor que da su voz al popular Goku, del anime *Dragon Ball*, revela que, actualmente, el talento de doblaje graba episodios de series a un ritmo vertiginoso.

"Prácticamente grabamos con una semana de anticipación al estreno". Este ritmo ha puesto en riesgo la calidad que solía caracterizar a la industria. Vélez lamenta que, a pesar de sus advertencias sobre el peligro de apresurar el proceso o cambiar la metodología, los empresarios sólo se preocupan por alcanzar los números.

Para Castañeda, el proceso de doblaje es como una caja con dos botones: calidad y tiempo. "Si presionas el de tiempo para sacar el proyecto rápidamente, afectarás la calidad. Pero si priorizas la calidad, impactarás en el tiempo.

México solía producir un doblaje de calidad comparable al pan francés, pero ahora sólo producimos bolillos, aunque todavía sean buenos".

#### LA AMENAZA

En medio de todos los cambios, el aspecto monetario se mantiene estático. Las tarifas, aseguran los actores, no han experimentado un aumento en 15 años, lo que significa que necesitan interpretar el mayor número posible de personajes para completar el salario.

A esto hay que sumar los avances tecnológicos, que inicialmente agilizaron las grabaciones y ahora amenazan los trabajos de los actores de doblaje. "Escucho mi voz cantando 'La gata bajo la lluvia' en varios videos que circulan en redes sociales. Es gracioso, pero lo están haciendo sin mi autorización", comenta Vélez.

Los actores reconocen la inevitabilidad del avance y ven la inteligencia artificial como una amenaza, no sólo porque puede ser alimentada con sus

voces, sino debido a los vacíos legales que les impiden obtener ingresos por el uso de su talento.

Las plataformas de streaming ya utilizan la IA y el debate en Hollywood se acientúa. Raúl Berdonés, fundador y presidente ejecutivo de Secuoya Content Group, una productora independiente con accionariado español, explicaba a *Expansión* en noviembre que algunas plataformas de video bajo demanda comenzaban a destinar fuertes inversiones al doblaje a partir de la IA. "Vemos a los actores moviendo la boca y no te das cuenta de que el propio actor ha sido doblado por IA a varios idiomas".

Castañeda dice que regular esta nueva tecnología podría proteger a los actores, obligando a pagarles cada vez que se utilice. Es la vía que trabaja el SAG-AFTRA, el sindicato de actores más grandes del mundo, que anunció en enero un acuerdo con Replica, una empresa de tecnología de voz e IA, que trabaja con estudios de videojuegos y otras empresas, para que pueda acceder al talento de SAG-AFTRA y que este reciba un pago por ello. El acuerdo, que ha sido criticado por los dobladores de videojuegos, "garantiza el consentimiento y la negociación del artista para los usos de su doble de voz digital".

En México, y en cuanto al futuro, Vélez no sabe si ser pesimista o entusiasta acerca de la inteligencia artificial, pero destaca que la creatividad y la conexión única que los actores tienen con el público son sus mayores fortalezas. "Si el día de mañana ya no necesitan nuestras voces, no significa nuestro remplazo del todo. Lograr que frases se vuelvan de dominio público o que te lean con tu voz cuando ven una imagen es una característica que la IA por ahora no tiene".



## UN VERANO VIBRANTE EN TULUM

Conrad Tulum Riviera Maya tiene todo lo necesario para desconectarte del estrés y reconectar contigo, en el alhajero del Caribe.

**E**ste destino de la Riviera Maya cuenta con una de las ofertas turísticas más apetitosas del mundo: zonas arqueológicas, maravillas naturales, como los cenotes, y actividades especializadas, que van del turismo de aventura a una agenda de *wellness*.

Con tanto por hacer y poco tiempo para disfrutarlo, hay una visita estratégica para vivir lo mejor de lo mejor en este espacio, se trata del plan Tulum Summer Vibes, diseñado por Conrad Tulum Riviera Maya, un resort de lujo que lo tiene todo:

**El paquete Tulum Summer Vibes incluye desayuno diario, transporte redondo al aeropuerto y crédito en el resort de 150 dólares, para disfrutarlos en su exclusiva propuesta gastronómica o el spa.**

- Una extensa variedad gastronómica, que va de lo gourmet a lo más representativo de México y la Península de Yucatán.
- Ambiente de celebración en sus bares de primer nivel.
- Exclusivos tratamientos de belleza en su spa.
- Paquetes terapéuticos, también en su spa, con masajes relajantes y productos de herboristería maya.
- Arena y sol en sus playas, descanso y diversión en sus piscinas.
- Actividades acuáticas como *snorkeling*, *paddle boarding* y paseos en kayak.
- Recorridos culturales y por las rutas arqueológicas de la entidad.

Esto y más brinda la experiencia en Conrad Tulum Riviera Maya. Basta con una sola visita para generar millones de recuerdos, para descansar el cuerpo y renovar el alma.

Detalles de la oferta en: <https://www.hilton.com/es/hotels/cuncici-conrad-tulum-riviera-maya/offers/>

# EL CAMINO HACIA UN TRANSPORTE VERDE

Cummins impulsa el hidrógeno para la descarbonización, pero el desafío radica en obtenerlo de fuentes limpias.

POR: Tzuara De Luna

**E**l fabricante de motores y generadores Cummins ha puesto la mira en el hidrógeno como una alternativa para propulsar el transporte de carga y lograr la descarbonización de la industria. Pero aunque visualiza un futuro promisorio, persisten desafíos que deben superarse en este camino hacia su adopción.

Cristina Burrola, vicepresidenta de Cummins Latinoamérica, afirma que la empresa concentra sus esfuerzos en enfoques relacionados con el hidrógeno, dos de los cuales están orientados hacia la movilidad. El primero de ellos, que la compañía espera lanzar entre este año y 2025, consiste en un motor con cámara de combustión interna, similar a un motor a diésel, pero que funciona con hidrógeno; mientras que el otro implica el uso de celdas de combustible alimentadas por hidrógeno, aún en desarrollo y sin fecha definida de lanzamiento.

Jim Nebergall, director del negocio de motores de hidrógeno de la compañía, ha señalado en comunicaciones de la empresa que la tecnología de motor de hidrógeno es más conveniente que la apuesta de los autos eléctricos en términos operativos porque "ha demostrado" ser más robusto en condiciones más complicadas, como ciclos de trabajo exigentes, alta utilización de activos, diversidad de rutas y condiciones ambientales desafiantes.

Y frente al gas natural, apunta que el hidrógeno permite un mayor almacenamiento de combustible a bordo y un rango más

**"EL HIDRÓGENO DEL QUE HAY PROVEEDURÍA NO ES VERDE, ES UN HIDRÓGENO GRIS QUE SE GENERA A TRAVÉS DE COMBUSTIBLES QUE NO SON LIMPIOS."**

Cristina Burrola,  
vicepresidenta de Cummins  
Latinoamérica.



**ENFOQUE.** La primera propuesta relacionada con el hidrógeno, orientada a la movilidad, se lanzará entre este año y 2025.

amplio que, espera, alcance hasta las 500 millas, de forma que, por su acuerdo con la trasnacional NPROXX, pretende continuar potencializando la tecnología de almacenamiento.

El mayor reto para Cummins radica en la obtención de este elemento a través de fuentes de energía limpia. Burrola subraya la importancia de que toda la cadena de suministro y la energética sean respaldadas por tecnologías limpias, garantizando así que el hidrógeno utilizado como combustible sea verdaderamente limpio.

"El hidrógeno del que mayormente hay proveeduría no es un hidrógeno verde, es un hidrógeno gris que se genera a través de combustibles que no son limpios. Entonces, eso



es en lo que nos debemos enfocar, que en toda la cadena de suministro, la cadena energética sea de una tecnología limpia y que ese hidrógeno que sirva como combustible sea limpio. Esos son los pasos en los que deberíamos avanzar como México para esta transición energética”, afirma.

## LA TRANSICIÓN

El uso del hidrógeno en el transporte de carga es un concepto relativamente novedoso, pero su aplicación en procesos industriales no lo es. Sectores como el petrolero o el de la construcción han considerado el hidrógeno –principalmente, el gris– como una alternativa para impulsar sus operaciones.

Según la consultora Statista, más del 60% de la demanda mundial de hidrógeno se satisface mediante el uso de combustibles fósiles. Hasta 2020, el 99% se destinaba a la industria como materia prima, mientras que sólo el 1% restante estaba orientado al sector del transporte. Aunque factores como la guerra entre Rusia y Ucrania, que afectó el suministro de gas natural a Europa, han motivado a empresas de todo el mundo a acelerar la adopción del hidrógeno como alternativa de movilidad. Statista estima que, para 2050, el 28% de la demanda global estará enfocado en el transporte.

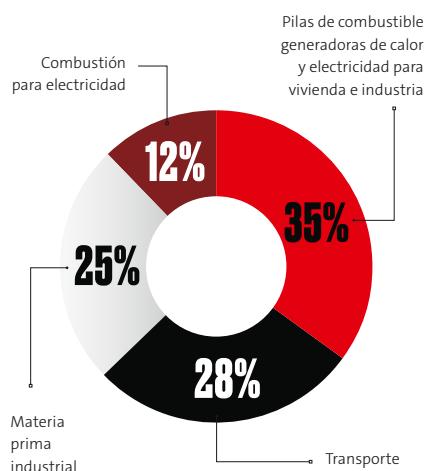
La Asociación Mexicana de Hidrógeno identifica como el principal desafío el hecho de que la industria aún se encuentra en desarrollo, limitando los beneficios percibidos

**ESFUERZOS.** La empresa se declara lista para participar en este segmento, independientemente del rumbo que tomen la transición y la masificación.



## UTILIZACIÓN DE HIDRÓGENO PARA 2050

En 2020, un 99% del hidrógeno producido tenía como fin servir de materia prima industrial y el 1% se destinaba al transporte. Sin embargo, se estima que el uso de este gas se verá diversificado en los próximos años.



FUENTE: Statista.

**60%**

es la participación de mercado que tiene Cummins en el segmento de vehículos pesados en México.

por las empresas para migrar hacia estas nuevas tecnologías. Su presidente, Israel Hurtado, indica que la adopción del hidrógeno en el transporte se vislumbra a mediano plazo, especialmente, con la dinamización de la producción de hidrógeno verde en el país, prevista para 2025. “Todos los estudios con relación a los costos del hidrógeno coinciden en que van a caer en esta década, permitiendo que se masifique su uso”, añade.

A pesar de los obstáculos, la industria comienza a tomar forma. Incluso este combustible ya ha aparecido en el discurso gubernamental. En noviembre, el presidente Andrés Manuel López Obrador confirmó que el fondo danés Copenhagen Infrastructure Partners (CIP) invertirá 10,000 millones de dólares para producir hidrógeno verde desde Oaxaca, con el objetivo de sustituir los combustibles fósiles de las nuevas embarcaciones.

El hidrógeno puede almacenarse como gas a presión y como líquido o distribuirse mediante gasoductos, por lo que, en la transición hacia esquemas de movilidad más sustentables, se considera que puede remplazar al gas natural a mediano o largo plazos.

Por lo pronto, Cummins ya trabaja en el desarrollo de hidrógeno verde para algunos centros de manufactura en Europa y en Estados Unidos. En México, Burrola ve la necesidad de trabajar en colaboración con el gobierno. “Creo que México ha tomado pasos importantes, pero necesitamos seguir trabajando juntos”, concluye.

# EXPANSION.mx

# 6.8

MILLONES DE  
USUARIOS

TOP 10 DEL RANKING  
NEWS & MEDIA,  
DE COMSCORE.



EL MEDIO DE FINANZAS  
MÁS LEÍDO, SEGÚN  
SIMILAR WEB, CON

# 5.9

MILLONES DE  
USUARIOS ÚNICOS  
AL MES.

SOMOS EL  
**MÉDIO  
MÁS  
LEÍDO**

DEL SEGMENTO  
DE NEGOCIOS  
Y FINANZAS,  
SEGÚN  
COMSCORE.

VISITA

► [WWW.EXPANSION.MX](http://WWW.EXPANSION.MX)

# VALOR

## UN ESCAPE A WALL STREET

Los instrumentos financieros en otros países pueden ayudar a disminuir los riesgos y abrir más oportunidades.

POR: Rafael Mejía

**E**n el mundo existen más de 100 bolsas de valores, pero sólo 30 son consideradas las más importantes. Aun así, las empresas y los grandes inversionistas se ven atraídos por el recinto más conocido de los negocios, ubicado en la calle de ocho cuadras de Manhattan, en Nueva York, Wall Street, un mercado que concentra el 48% de la capitalización global, según The World Federation of Exchanges (WFE).

Los índices de la Bolsa de Nueva York representan un valor cercano a los 49 billones de dólares, conformada por más de 2,400 acciones listadas que incluyen a las empresas tecnológicas más importantes, como Apple, Microsoft, Google, Amazon y Nvidia; además de un crecimiento de 32% en el último año, un retorno nada despreciable para cualquier inversionista.



Para Mario Aguilar, estratega de Carteras Senior de Janus Henderson, a los latinos les gusta estar cerca de Estados Unidos y que todo lo que tenga que ver con invertir se pueda determinar en dólares, porque siempre se ha visto como un activo que protege la riqueza y el ahorro. No obstante, el especialista sostiene que se debe ser consciente del perfil de cada persona y que, pese a lo atractivo del mercado estadounidense, se puede considerar la importancia de diversificar en diferentes empresas, países y regiones con una visión de largo plazo, por ejemplo, en los mercados europeo, asiático y otros emergentes, que pueden conformar un portafolio atractivo.

En renta variable, además de los referentes de Estados Unidos, los índices de mayor crecimiento en los últimos 12 meses han sido el Nikkei 225, de Japón, con más de 36.6%; el Nifty 50, de India, con 21.8%; o el B3 (antes Bovespa), de Brasil, con 17.6%. Mientras que, en México, el S&P/BMV IPC, de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), creció 8.7%; así como el FTSE BIVA, de la Bolsa Institucional de Valores (BIVA), que registró un alza de 7.2%. Caso aparte, el Euronext 100 (que comprende las mayores empresas y las de mayor liquidez de Europa), subió 5.4% y cuyas bolsas se caracterizan por ser de las más importantes en volumen de operación y capitalización bursátil.

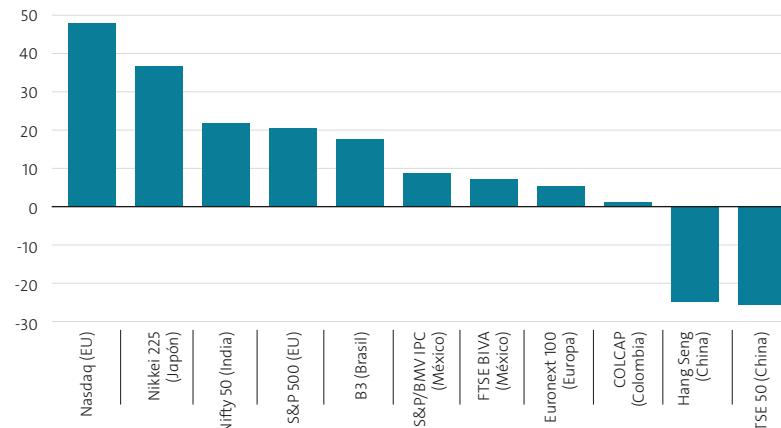
José Luis Ortega, director de Inversiones Activas de BlackRock México, menciona que las personas interesadas en inversiones de renta variable y deuda tienen que voltear a ver las diferentes regiones y empresas que den exposición a un portafolio sólido que

## LAS OPCIONES

En el mercado latinoamericano y en el asiático existen índices bursátiles que han generado rendimientos de doble dígito.

VARIACIÓN % DE LOS PUNTOS EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES.

FUENTE: Investing.



permita alcanzar un éxito financiero, y que cumpla con las metas en el mediano y largo plazos.

“Hay oportunidades en Asia, Europa, incluso, América Latina. Nos gusta la renta variable japonesa y en mercados emergentes creo que hay oportunidades, por el tema de la relocalización de las cadenas productivas que hemos visto en los últimos años por parte de China, por lo que las empresas de México se están empezando a beneficiar de forma muy importante. Vietnam y Taiwán, del lado de Asia, por ejemplo, también están bastante bien posicionados”, abunda Ortega.

En el caso de China, los analistas consideran que ha sido una sorpresa negativa por el hecho de que el mundo esperaba que su economía tuviera una fuerte reactivación a partir de la apertura tras la pandemia de covid-19, lo cual no fue así, y llegan tarde a la reactivación; incluso, sus principales índices, como el FTSE 50 China y el Hang Seng, presentan en el último año una disminución de 25.6 y 24.8%, respectivamente.

Para las oportunidades en bonos o renta fija, el director de Inversiones de BBVA México, Luis Ángel Rodríguez, indica que no hay que voltear muy lejos para tener buenos rendimientos, ya que en México la tasa libre de riesgo (rendimiento de los bonos gubernamentales) se encuentran en un nivel atractivo y que su tasa real es de más de 6%. “En la historia, cada vez que hemos tenido tasas reales arriba de 4%, la inversión en México ha sido en deuda muy rentable”, añade.

Entre los rendimientos de los bonos gubernamentales a 10 años más atractivos del mundo, en febrero pasado, México se posicionó como el mejor, con una rentabilidad de 9.67%, seguido por India (7.11%), Estados Unidos (4.26%), Australia (4.25%), Reino Unido (4.06%) e Italia (3.85%), con base en datos de Investing.

Los analistas coinciden en que, con el panorama de inflación, volatilidad y las previsiones de recepción en algunos países para el camino que queda por recorrer en 2024, los bonos corporativos y gubernamentales han sido una opción atractiva para los inversionistas.

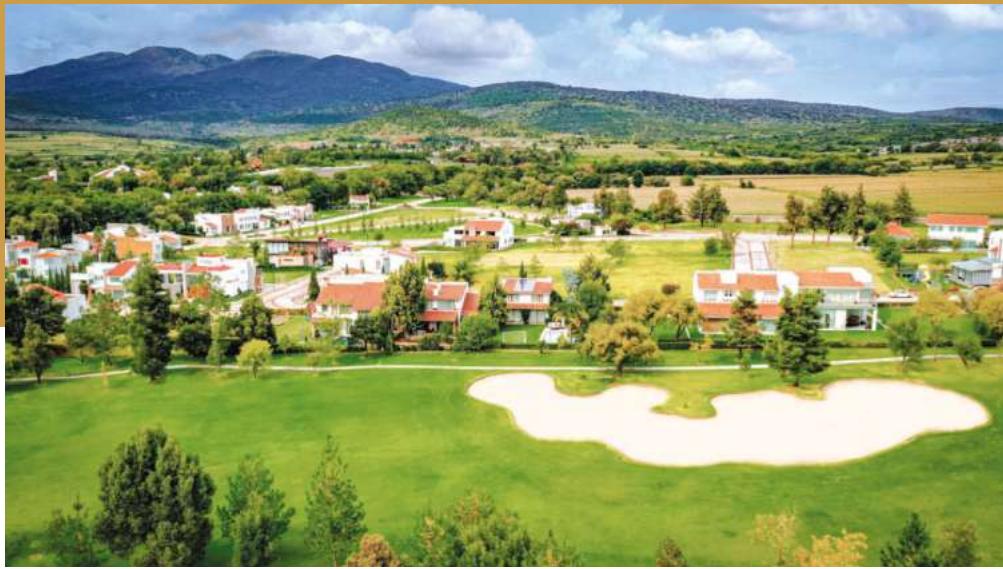
“Yo te diría que va a ser un buen año para los bonos globales. Y nos gusta mucho México, yo lo que le diría a los inversionistas es que justo cuando vienen estos períodos de alta volatilidad, hay que tener mucha calma y bien claro el objetivo de mediano plazo. Por ejemplo, si se va a invertir en un periodo de cinco años, sin duda, hay que estar diversificado en un portafolio que tenga deuda y renta variable nacional e internacional”, explica Luis Ángel Rodríguez.

49

billones de dólares es el valor de los índices de la Bolsa de Nueva York, que tiene más de

2,400

acciones listadas. Los índices Nasdaq, S&P 500 y Dow Jones crecieron un 32% en el último año.



## RESIDENCIAL CANTALAGUA, LA MEJOR INVERSIÓN

Con terrenos que van desde los 400 metros cuadrados, Residencial Cantalagua ofrece casas y lotes para construir en un lugar a solo 90 minutos de Santa Fe, en CDMX. Ahí, la naturaleza y la paz transforman la calidad de vida.

**E**n un espacio donde imperan la naturaleza y los jardines extensos que regalan impresionantes paisajes, se encuentra Residencial Cantalagua, un lugar a solo 90 minutos de la Ciudad de México, donde la vida toma otra perspectiva.

Terrenos desde 400 metros cuadrados, casas con diseños contemporáneos, prácticas e innovadoras rodeadas de enormes jardines, un exclusivo campo de golf de 18 hoyos que le da un valor agregado a las propiedades, casa club en un entorno seguro y bonito y hasta un hotel, son parte de las cosas que se pueden encontrar en Residencial Cantalagua y que harán que el estilo de vida citadino cambie por uno más tranquilo y relajado.

El lugar ideal para un nuevo comienzo es Residencial Cantalagua, que ofrece diferentes planes de financiamiento, en un entorno tranquilo y pacífico con fuerte seguridad las 24 horas del día y los siete

**A solo una hora y media desde Santa Fe, CDMX, Residencial Cantalagua ofrece una oportunidad de inversión en un proyecto de bienes raíces que ofrece una calidad de vida insuperable.**

días de la semana, donde vivir se convierte en una gran experiencia gracias a amenidades como la presa navegable y la casa club para un sin fin de actividades deportivas, sociales y culturales. Todas estas características le confieren, además, alta rentabilidad al proyecto.

En la propiedad también se encuentra Hotel Hacienda Cantalagua, un alojamiento de lujo con 126 habitaciones, alberca techada, jardines y un restaurante de alta cocina donde invitados y habitantes podrán pasar momentos irrepetibles.

Invertir de forma inteligente y efectiva es posible en Residencial Cantalagua, la urbanización que espera a sus habitantes para mejorar su calidad de vida y para que construyan un nuevo hogar.



FOTO: CORTESÍA



PRESENTADO POR:

  
**HACIENDA  
CANTALAGUA**

# JOHNSON & JOHNSON EVOLUCIONA Y AHORA SE ENFOCA EXCLUSIVAMENTE EN INNOVACIÓN EN SALUD

La farmacéutica busca liderar el rumbo de la medicina para tratar y curar las enfermedades más complejas.

Inspirada en los pacientes de todo el mundo, y con un importante legado en soluciones en salud construido en más de un siglo de experiencia, Johnson & Johnson (J&J) evoluciona y ahora se concentra exclusivamente en la innovación en salud para prevenir, tratar y curar las enfermedades más complejas de nuestro tiempo.

Al combinar su fortaleza en biología y tecnología médica, la compañía acelera los avances en cuidado de la salud dentro de una amplia gama de soluciones —desde la terapia celular hasta la cirugía robótica asistida por inteligencia artificial— a través de sus dos segmentos de negocio: Johnson & Johnson MedTech (dedicado a cirugía, ortopedia, visión y tecnologías de intervención) y Johnson & Johnson Innovative Medicine, antes conocido como Janssen.

Johnson & Johnson Innovative Medicine busca liderar el rumbo de la medicina, aplicando ciencia con empatía para hacer frente a las enfermedades más complejas en áreas como oncología, hematología, inmunología, neurociencia, enfermedades cardiovasculares, hipertensión arterial pulmonar y retina. Con esta aspiración en mente, en el último año, la empresa invirtió 15,100 millones de dólares en investigación y desarrollo a nivel mundial para sus dos segmentos de negocio y planea mantener este compromiso a largo plazo.

“En la próxima década, veremos más transformaciones en la atención en salud que en el último siglo y en Johnson & Johnson estamos preparados para liderar este camino acelerando el desarrollo de tratamientos, desde el laboratorio, hasta que lleguen a cada paciente”, destaca Bruno Costa Gabriel, vicepresidente internacional de J&J Innovative Medicine Latinoamérica.

## ¿CUÁLES SON LAS ÁREAS DE ENFOQUE DE JOHNSON & JOHNSON INNOVATIVE MEDICINE EN SU NUEVA ERA?

La sólida y diversa oferta del segmento Johnson & Johnson Innovative Medicine abarca múltiples áreas terapéuticas, cuidado de alta especialidad, enfermedades crónicas y agudas, así como enfermedades raras y comunes, con 23 nuevos medicamentos desarrollados e introducidos globalmente en el mercado, en la última década. Además, la compañía espera introducir 20 nuevas terapias a 2030.

Dentro de las áreas priorizadas están oncología y hematología, cuya investigación y estudio se concentran en mieloma múltiple y leucemia, además de cáncer de próstata, vejiga y pulmón, con modalidades enfocadas en medicina personalizada (tratamientos adaptados a cada paciente) y medicina de precisión, en donde se ataca únicamente las células malignas o mutaciones, con la esperanza de darle a los pacientes una mejor calidad de vida.

En inmunología, la compañía enfoca su experiencia médica en restaurar el balance inmune y avanzar en el descubrimiento y desarrollo de tratamientos que redefinan la forma en la que abordamos la psoriasis, la colitis ulcerativa y la enfermedad de Crohn.

Para el caso de neurociencia, se busca reducir la carga y discapacidad causada por enfermedades neuropsiquiátricas y neurodegenerativas graves, como la depresión, la esquizofrenia y el Alzheimer. También, dentro del cuidado de alta especialidad, la compañía investiga en soluciones y tratamientos para la hipertensión pulmonar, condiciones cardiovasculares y enfermedades genéticas de la retina.

“Estamos comprometidos con entender, de forma integral, el impacto de una enfermedad en cada paciente, sus necesidades y experiencia a la hora de recibir un tratamiento. Incorporamos estos aprendizajes en el desarrollo de nuestros programas y soluciones”, concluye Bruno Costa Gabriel.



FOTO: CORTESIA



# Creemos que la salud lo es todo.

En Johnson & Johnson, innovamos en todo el espectro de soluciones en salud para ofrecer a los mexicanos los avances del mañana.

**Johnson & Johnson**

UN PODCAST CON HISTORIAS Y POLÉMICAS



EXPANSIÓN

ESCANEA  
EL CÓDIGO Y  
ESCÚCHANOS  
EN SPOTIFY

# TREN MAYA

¿LA PROMESA DEL SURESTE?



*SONORO*

ESCÚCHANOS EN LAS PLATAFORMAS:



Spotify



Apple Podcasts

amazon music



Los hogares inteligentes han representado para las empresas de tecnología la oportunidad de desarrollar productos que se adaptan al espacio y dejan de 'existir'.

por Eréndira Reyes

**U**n cuadro que en realidad es una televisión, un robot que también sirve de proyector y una mesa que permite cargar inalámbricamente tus gadgets son algunas de las novedades que se han podido ver en lanzamientos recientes de marcas, pero que también cuestionan a los arquitectos e interioristas sobre la relación que existe entre gadget y humano, misma que se disipa y se camuflajea.

**DUALIDAD.** Gadgets como el Music Frame, de Samsung, además de cumplir su función se fusionan con el entorno.

Los hogares cambiaron con la pandemia para ser espacios de trabajo, ejercicio o descanso. Alejandra Sánchez, directora de la Asociación de Arquitectos e Interioristas de México, dice que así la relación con los *gadgets* es más cercana. "Optimizar espacios, por pequeños o porque se deben adaptar a varias funciones, es una necesidad de los interioristas y arquitectos que se puede resolver con estos productos, donde se define además un estilo de vida más práctico y personal", opina.

Entre esos productos resaltan la bocina Music Frame, de Samsung, o la televisión Hisense Canvas; ambas asemejan un cuadro decorativo. Y el desarrollo de estos artículos está ligado con lo que buscan los usuarios: diseños 'más estéticos' y productos que los inspiren en el hogar.

Laura Corral, directora de Ventas de Pinterest en América Latina, afirma que la tecnología permite encontrar productos que ves en videos o en la red de manera más sencilla, por lo que las empresas aprovechan esas búsquedas para crear alternativas para el consumidor. "Tal vez tengas la idea de una marca en específico, pero la puedes poner en tu *board* de inspiración y el mismo algoritmo arroja información sobre productos que te gusten y las marcas tienen más colores, texturas o tamaños", dice.

Según Sánchez, los *smart home* han crecido debido a precios más asequibles en la tecnología, por la practicidad y la conectividad, y por un cambio en la industria arquitectónica. Incluso, cree que ahora es relevante considerar la instalación de fibra óptica y conexiones a internet desde el momento del bosquejo de la instalación eléctrica o hidráulica del hogar. "Los usuarios empiezan a ser más críticos en ese sentido y algunos desechos se empiezan a especializar en estas necesidades, donde no sólo debes conocer las novedades en la industria de plomería, también en la tecnológica, y donde es más común ver a arquitectos asistiendo a ferias de este tipo de industria", argumenta.

#### OPTIMIZACIÓN ESTÉTICA

Future Market Insights estima que el mercado mundial de hogares inteligentes fue valorado en casi 80,000 mdd en 2023, y se prevé que, en 2032, alcance los 250,000 mdd. Parte de su expansión también ha sido la democratización de ciertos productos, como asistentes de voz, pero también focos, cerraduras y bocinas que se conectan en casi cualquier espacio.

"Antes, pensar en un espacio automatizado era muy costoso, ahora, puedes hacer sugerencias sobre los tipos de dispositivos que pueden ser compatibles, basándose en el uso, no tanto en la marca o el modelo", agrega Sánchez. Además, esquemas como Matter, enfocado en que todos los dispositivos para el hogar inteligente se puedan comunicar entre sí, han puesto en la industria un ejemplo de desarrollo incluyente, ya que muchas marcas de tecnología empiezan a desarrollar productos versátiles.

“

**ANTES, PENSAR EN UN ESPACIO AUTOMATIZADO ERA MUY COSTOSO, AHORA, PUEDES SUGERIR LOS TIPOS DE DISPOSITIVOS QUE PUEDAN SER COMPATIBLES.**

Alejandra Sánchez,  
directora de la Asociación de Arquitectos e Interioristas de México.

”

Antes de este esquema, era complicado que los usuarios tuvieran opciones para elegir marcas distintas de las seleccionadas al empezar a digitalizar sus hogares. Por ejemplo, si tenías una lavadora LG, era más complicado que se comunicara con un refrigerador Samsung, pues se necesitaban más aplicaciones en los teléfonos de los usuarios. Ahora, ambos productos pueden hablar máquina con máquina.

Lloyd's, una marca mexicana de tecnología, ha logrado hacer sinergia con empresas más grandes y se han dedicado a revisar necesidades del mercado para crear productos. "Tenemos un equipo de ingeniería dedicado a revisar qué tendencias hay y así desarrollar productos que se puedan vender tanto en el mercado nacional como en el internacional", apunta Karen Kurtz, directora comercial de Lloyd's. Por ejemplo, han visto que en el tema de iluminación, muchos usuarios buscan que, sin hacer grandes cambios, se pueda convertir un espacio de televisión en un lugar para ver películas, y después, en un set de videojuegos, esto, sin tener que cambiar los productos, sólo la configuración de las luces.

Asimismo, la marca ha lanzado una regadera que programa la temperatura y la presión, un sensor de movimiento que conecta luces y responde con gestos y una solución de seguridad en las cerraduras.

Sánchez señala que la tendencia es para generar espacios más cálidos y, aunque las casas cada vez son más pequeñas, la búsqueda de productos más versátiles aplica tanto para hogares amplios como para los pequeños.

"Vemos por ejemplo Ballie, el robot de Samsung que sirve también como un proyector, donde además de tener un asistente que se encarga de cuidar la casa, le das una función específica sin necesidad de ocupar un espacio en especial", apunta la arquitecta, quien admite que, en muchas ocasiones, invertir en este tipo de productos le permite a los usuarios jugar en espacios más pequeños sin que se tenga que tirar un muro o se invierta en otros cambios en las estructuras.

# LIDERAZGO FEMENINO

EN INVERSIONES INMOBILIARIAS



En el dinámico mundo de la inversión inmobiliaria, estamos presenciando un cambio notable: las mujeres están emergiendo como actores destacados en un ámbito que solía ser predominantemente masculino. En la última década, este fenómeno no solo ha reflejado un crecimiento en el empoderamiento económico de las mujeres a nivel global, sino también sus habilidades únicas y su visión estratégica en el mundo de las inversiones.

Las mujeres sobresalen en habilidades esenciales para el éxito en la inversión inmobiliaria, tales como la gestión, la planificación y la toma de decisiones estratégicas a largo plazo. Su enfoque en la seguridad financiera y la diversificación de inversiones las posiciona de manera única en este campo.

Península Lifestyle Properties reconoce y valora la influencia creciente de las mujeres en el ámbito inmobiliario. Nuestros desarrol-

los no solo representan una oportunidad de inversión rentable, sino también un espacio donde las mujeres pueden construir un legado duradero para sus familias y futuras generaciones.

Exploramos cómo su visión, habilidades y perspectivas están transformando el panorama financiero, enriqueciendo la industria con una diversidad de enfoques y contribuciones significativas.

En Península, te invitamos a ser parte de esta emocionante evolución. Descubre cómo las mujeres están redefiniendo el sector inmobiliario y cómo nuestros desarrollos pueden ser el lugar donde tus proyectos y metas financieras se hagan realidad.

 **PENÍNSULA®**  
LIFESTYLE PROPERTIES



175 ANIVERSARIO DE PFIZER



# EQUIDAD Y CIENCIA

El camino para mejorar la salud de las mujeres en Latinoamérica



## LEGADO QUE TRASCIENDE

**E**l concepto de salud se ha revolucionado en los últimos dos siglos de historia mundial, con la incorporación de terapias y tecnologías. En esa evolución, la farmacéutica Pfizer ha sido uno de los principales contribuyentes a través de sus investigaciones, vacunas y medicamentos, que han impactado positivamente a miles de millones de personas en sus 175 años de trayectoria.

Pfizer es ciencia y también esperanza. En el primer caso, por su propósito como compañía de brindar innovaciones terapéuticas a las enfermedades que aquejan al mundo, y en el segundo, es optimismo hacia el futuro porque

sigue apostando por la investigación para encontrar la cura a esas enfermedades que nos pueden cambiar la vida para siempre. Hoy en día esta investigación y desarrollo está además sustentada en la tecnología, especialmente en la Inteligencia Artificial (IA) y nuevas plataformas científicas.

También hay otra forma de contribución social de esta farmacéutica y se da a través de su vida corporativa. Se trata de uno de los principales empleadores de su sector siendo América Latina una de las regiones más relevantes para la compañía que ofrece oportunidades de desarrollo personal y profesional.

“En Pfizer, cada persona merece ser apreciada y valorada. Debemos encarnar la equidad en todas nuestras acciones y en todo lo que hacemos. Aceptamos y tenemos la intención de amplificar las voces de todos nuestros colegas de todos los orígenes, experiencias de vida, perspectivas, edades, género, discapacidad, condición y orientación sexual”

**RAMCESS JEAN-LOUIS**, líder Global de Diversidad, Equidad e Inclusión de Pfizer.

## HACIA LA EQUIDAD PLENA

Los esfuerzos de la empresa por ofrecer oportunidades de crecimiento al interior en el que se fomente la equidad de género, se respeta la diversidad y se fomente la inclusión, han abonado a su reputación global. Para vivir uno de sus valores más importantes como empresa, la Equidad, Pfizer se ha destacado como una empresa líder en Diversidad e Inclusión. De acuerdo con el Foro Económico Mundial este es un factor que impulsa la innovación en las empresas, que es justamente un punto toral en la farmacéutica: innovar.

Trabajar en la equidad de género ha sido uno de los objetivos más fuertes de Pfizer por lo que se han trazado objetivos cruciales para los próximos años:

- ➡ Para 2025, el objetivo de Pfizer es alcanzar la paridad global en la fuerza de trabajo con el 47% para las mujeres en el nivel Vicepresidencia y superior.
- ➡ Incrementar en al menos 10% el talento diverso incluyendo diversidad étnica, generación Centennial y talento con Discapacidad.
- ➡ En algunos países como México y Colombia ya se ha alcanzado la paridad de género en nivel directivo.

Para cerrar la brecha de género, la biofarmacéutica recientemente anunció su estrategia respecto a Diversidad, Equidad e Inclusión, la cual incluye acciones como:

- ➡ Construir una experiencia más inclusiva para sus colaboradores
- ➡ Generar avances en salud más equitativos eliminando barreras de acceso para las personas históricamente desatendidas.
- ➡ Transformar a la sociedad con alianzas a favor de la educación, trabajo voluntario, acciones a favor del medio ambiente y aumentar la contratación de proveedores diversos.

### RECONOCIMIENTOS A PFIZER POR DE&I

Durante el 2022 y 2023, Pfizer LATAM ha recibido más de 30 premios y reconocimientos a su reputación y liderazgo

#### MERCOS:

- ➡ #1 en Chile, Ecuador, México y Brasil
- ➡ #2 en Argentina, Colombia, Costa Rica y Perú
- ➡ En Aequales PAR, un ranking que mide las mejores empresas en equidad de género y diversidad en Latinoamérica, en el que participaron 710 organizaciones:
  - ➡ #1 México en el país y #1 en Latinoamérica
  - ➡ #1 Colombia en la categoría por tamaño de empresa #1 en el sector farmacéutico y #9 en la región LATAM.



“Las acciones a favor de la equidad aún no logran acortar la brecha de género, sin embargo, son pasos que debemos seguir fortaleciendo y amplificando para que la equidad y el impulso de las mujeres en las compañías no sea algo que nos sorprenda, sino que sólo sea algo cotidiano”.

**CONSTANZA LOSADA,**  
Directora General de Pfizer México



“Las habilidades, experiencia y potencial de cada persona deben prevalecer al identificar líderes y roles para la toma de decisiones, independientemente del género, raza, etnia o contexto socioeconómico. La diversidad de perspectivas enriquece y mejora los resultados”.

**AGUSTINA RUÍZ VILLAMIL,** Directora General de Pfizer Argentina, Uruguay y Paraguay



“Desde Pfizer tenemos el compromiso de trabajar por la equidad de género y apoyar para acelerar un progreso sustancial del ODS 5, pues es primordial un abordaje sistémico de las barreras institucionales, por mundo cada vez más justo, equitativo y saludable”.

**ANA DOLORES ROMÁN,** Directora General de Pfizer Colombia y Venezuela



“Las compañías juegan un rol fundamental para construir una sociedad más equitativa. En Pfizer, nuestros programas apoyan a las mujeres a alcanzar posiciones de liderazgo. En Centroamérica y el Caribe, 57% de estas posiciones están ocupadas por ellas”.

**LUCILA MOURO,** Directora General de Pfizer Centroamérica y El Caribe



**Adrianella Betancourt**  
Líder de Acceso y Valor para Latinoamérica



**Carolina Ibáñez**  
Líder de Cumplimiento para Latinoamérica en Pfizer



**Isabel Méndez**  
Líder de Compras Indirectas para Latinoamérica



**Laura Bello**  
Líder de Comunicación Externa para Latinoamérica



**Paola Fontanelli**  
Líder de Relación con los Medios Globales para Latinoamérica en Pfizer

## MUJERES QUE ABREN CAMINOS

**L**a visibilización de las mujeres en posiciones de liderazgo es importante. Si no: “¿Cómo aspirar a lo que no puedes ver?” Es una de las frases que más representa a Constanza Losada, directora general de Pfizer México y la primera mujer en ocupar dicho cargo en los 73 años que tiene la compañía en el país. Su presencia, desde 2020, ha amplificado el escenario de mujeres CEO de Pfizer en América Latina, junto con Ana Dolores Román en Colombia; Lucila Mouro en Centroamérica y el Caribe, así como Agustina Ruiz Villamil en Argentina, Uruguay y Paraguay.

Y si bien ellas son conscientes de que la visibilización de las mujeres en posiciones de liderazgo es un gran paso –especialmente en una industria como la farmacéutica– esto es solo un componente para la creación de un ecosistema que crea e impulsa más y mejores posiciones encabezadas por mujeres.

Ana Dolores, Agustina, Constanza y Lucila comparten historias, caminos y retos en cada uno de los países en donde dirigen los rumbos de Pfizer y han sido piezas clave para que la compañía haya sido un factor clave, por ejemplo, durante la más reciente pandemia por Covid-19.

Como una de las empresas biofarmacéuticas más importantes del mundo, Pfizer es consciente de su responsabilidad, no sólo con el posicionamiento de liderazgos femeninos destacados sino también con la creación de equipos de científicos, médicos y profesionales que representen y modelen una plantilla equitativa y diversa.



**Andrea Uribe**  
Líder de Especialidades para Latinoamérica



**Cristiane Silva dos Santos**  
Líder de Asuntos Públicos para Latinoamérica y Canadá



**Isabel Sánchez**  
Líder de Comunicación Interna para Latinoamérica



**Luciana Carbone**  
Líder de Clientes Digitales para Mercados Emergentes en Pfizer



**Rocío Guasco**  
Líder Comercial para Latinoamérica de Pfizer



**Andreina Martínez**  
Líder de Inteligencia de Negocios para Latinoamérica en Pfizer



**Daniela Apreza**  
Líder de Marketing de Oncología para Latinoamérica



**Juliana Villarreal**  
Líder Global de Asuntos Públicos, Cuidado Primario y Líder de Diversidad, Equidad e Inclusión para Latinoamérica.



**Pía Saraceni**  
Líder de People Experience para Latinoamérica en Pfizer



**Romina García Vila**  
Líder de Finanzas para Latinoamérica en Pfizer

## MUJERES DE CIENCIA EN PFIZER LATAM

**L**a ciencia es el combustible de Pfizer. La innovación médica-científica es el camino que los ha conducido a liderar el desarrollo de vacunas y terapias en todo el mundo, y el papel de las mujeres para el desarrollo e impulsar ésto, no ha sido menos que crucial.

Ya sea dirigiendo portafolios de terapias, liderando estudios clínicos, o creando la estrategia médica para la compañía en la región, las mujeres de ciencia en Pfizer son decisivas para que los tratamientos lleguen a manos de quienes lo necesitan.

Sin embargo, a pesar de los avances recientes, el número global de mujeres investigadoras en ciencias sigue siendo limitado. Según la UNESCO, sólo tres de cada 10 de los investigadores a nivel mundial eran mujeres, y esta brecha de género se agranda a medida que las mujeres avanzan en sus carreras.



**Gabriela Ábalos**  
Líder Médica de Vacunas para Latinoamérica



**Julia Spinardi**  
Líder de Asuntos Médicos y Científicos para Vacunas en Latinoamérica



**Yessika Moreno**  
Líder Médica para Latinoamérica en Pfizer

## MEDICINA QUE FAVORECE A LA SALUD FEMENINA

**H**oy, la Medicina estudia las diferencias tanto biológicas como sociales de hombres y mujeres ante una enfermedad. Entre los pioneros en este enfoque destaca Pfizer que, al contar con una de las divisiones oncológicas más sólidas a escala mundial, ha podido profundizar en terapias para el tratamiento tanto de cáncer como de enfermedades raras entre las mujeres. La cartera de la compañía se ha convertido en líder en el sector gracias a la inclusión de mecanismos de acción revolucionarios para atacar el cáncer desde múltiples ángulos.

Impulsados por la ciencia, Pfizer ha refrendado recientemente su compromiso de acelerar los avances para prolongar y mejorar la vida de los pacientes con cáncer. Las mujeres en posiciones de liderazgo también serán una pieza clave para lograrlo.

Los mismos principios han permeado en sus avances médicos y científicos aplicados en las vacunas y que influyen en diversos aspectos de la salud femenina.

Por supuesto, está la protección que brindan las vacunas a las mujeres embarazadas, que pueden así proteger su salud y la de su hijo en gestación. En general, las vacunas que se aplican también a las niñas y niños construyen salud en las personas desde sus orígenes.

Pero hay otro aspecto pocas veces abordado, pero de gran peso en la vida de la mayoría de las mujeres: su papel de cuidadoras. En este sentido, las vacunas previenen enfermedades en infantes, pero también en adultos mayores a su cargo.

Además, las vacunas ayudan a reducir la carga económica asociada con las enfermedades infecciosas al prevenir la enfermedad y sus complicaciones.

Es así el enfoque multifactorial con aplicaciones de género que Pfizer observa tanto en sus investigaciones médicas, como en sus productos, formas de hacer ciencia y cultura corporativa.

En el Mes de la Mujer, este es un agradecimiento a estas mujeres que a su vez representan a miles más en México y en América Latina que trabajan por un bien común: la salud y el bienestar.

NO TE PIERDAS

# EXPANSIÓN

# PÁD PODCAST



→ EN LAS  
**VOCES**  
DE NUESTROS  
EDITORES

LUNES A VIERNES 6 AM

# IDEAS



## ¿QUÉ BUSCAN LOS ANUNCIANTES EN UNA AGENCIA?

Directivos de marketing de compañías como PepsiCo, SAP, Diageo, Nissan, Alpura o Grisi comparten su punto de vista y su experiencia sobre cómo elegir al socio adecuado.

POR: Nancy Malacara

**E**n la industria del marketing, elegir la agencia correcta puede marcar la diferencia entre el éxito o el tropiezo de una marca. Pero con tantas opciones disponibles, ¿cómo se puede tomar la mejor decisión?

Un primer paso es comprender claramente el desafío que enfrenta la marca y el objetivo que quiere alcanzar, señala Adrián Varela, director de Marketing de Alpura, ya que, según sea la meta, se puede definir el perfil de agencia que se necesita. "Por ejemplo, un reto de renovación de marca requerirá un enfoque distinto al de una estrategia de conti-

nuidad o lanzamiento de producto o servicio. Una vez definido el desafío, es importante comprender el papel que se espera que desempeñe la agencia", dice.

De ahí, se puede comenzar a filtrar opciones. Paola Hernández, directora de Marketing de Salty Snacks de PepsiCo México, explica que cada vez que van a desarrollar una campaña o contenido proporcionan información clara y concisa sobre el proyecto a tres agencias distintas, les plantean lo que estratégicamente como marca buscan construir y luego valoran sus propuestas. Esa dinámica ayuda al equipo de la multinacional a no viciarse y a tener diferentes perspectivas sobre la

idea original. Sin embargo, la elección final y la relación a corto o largo plazos depende de qué tanto la agencia comprende realmente lo que PepsiCo quiere lograr.

"Estamos más interesados en buscar relaciones a largo plazo con los consumidores. Si la agencia demuestra entender la visión y objetivos de la empresa, será invitada a participar en un *pitch*", apunta la directiva. "No es la agencia, es la comprensión profunda traducida en acciones concretas y efectivas".

En esta búsqueda, es importante encontrar un socio estratégico que vaya más allá de la creatividad superficial. El deseo de una agencia que comprenda a fondo los objetivos comerciales y el comportamiento del consumidor en el contexto mexicano refleja una visión integral de la publicidad y del marketing. Los anunciantes piden estrategias innovadoras que sobresalgan ante su audiencia, lo cual refleja la constante valoración de la originalidad y relevancia en un mercado en constante cambio. Este enfoque pone de relieve la importancia de tener una mentalidad proactiva y la capacidad de anticiparse a las tendencias emergentes.

Para Nissan Mexicana, lo más importante es la pasión compartida por la excelencia, los clientes y la electromovilidad. La disposición a sumergirse en los detalles para garantizar la coherencia de la marca en todos los puntos de contacto con los clientes demuestra una dedicación meticulosa hacia la construcción y el mantenimiento de la identidad de la marca. "La cocreación, transparencia y enfoque estratégico son esenciales para campañas que reflejen nuestra identi-

dad. Valoramos la disruptión y consideramos crucial utilizar datos como herramienta clave en la toma de decisiones, entendiendo que el marketing es más ciencia que arte", apunta Luis Alberto Pérez Ettedgui, subdirector de Publicidad, Patrocinios y Marketing Digital de Nissan Mexicana.

Los anunciantes buscan varias cualidades y atributos específicos al seleccionar una agencia y estos criterios pueden variar según la industria, necesidades y objetivos. A diferencia de Alpura, PepsiCo o Nissan, la compañía de software SAP vende un intangible, de modo que la comprensión de su producto es clave en la elección de una agencia, algo que puede evidenciarse desde la primera reunión.

#### CONOCER Y MEDIR

"La agencia debe demostrar, desde el inicio, su conocimiento sobre nuestro producto, considerando su alcance y diversas líneas de negocio, especialmente, en el contexto de empresas en crecimiento. Mi contribución al *brief* se combina con la responsabilidad de la agencia para investigar por su cuenta", recalca María Fernanda Alvarado, gerente de Marketing de SAP Latinoamérica. Luego de tres años de colaboración con Thanks Agency y ocho campañas desarrolladas en México, la directiva asegura que el diferenciador creativo frente a la competencia se convierte en un elemento relevante, ya que eso marca la pauta entre adquirir o no un producto o servicio.



“

**NUESTRA LABOR ES DAR FORMA AL FUTURO Y NO SÓLO REACCIONAR AL RUIDO QUE NOS RODEA. ESTO ES IMPORTANTE QUE LO ENTIENDAN LAS AGENCIAS, PORQUE EL CAMBIO NO DEBERÍA SENTIRSE COMO CAOS.**

Jay Sethi, director de Mercadotecnia e Innovación de Diageo México.

”

SAP utiliza un embudo de conversión como indicador clave para medir el éxito de sus estrategias de marketing y ventas. El proceso comienza con un 'sospechoso', alguien que muestra interés al ver la publicidad y proporciona sus datos. Esta etapa se identifica como la 'generación de demanda'. Posteriormente, el sospechoso se convierte en un *lead*, al mostrar un mayor nivel de interés y la posibilidad de compra.

A medida que avanza el proceso, la firma de tecnología sigue la progresión de estas oportunidades que representan casos en los que se ha desarrollado un proceso comercial más detallado, que se traduce en una mayor probabilidad de compra. El objetivo final es llegar al 'cierre del negocio', marcando el éxito completo del embudo de conversión.

Este enfoque permite a SAP evaluar el trabajo de la agencia y optimizar cada etapa del embudo, asegurando una gestión efectiva de consumidores potenciales desde el interés inicial hasta la conversión exitosa en clientes reales. "Cuando trabajas bien con una agencia, ya sabes hacia dónde vas. Y si algo está funcionando bien, para qué cambiarlo", apunta Alvarado.

PepsiCo, por otra parte, emplea métricas internas para evaluar la efectividad de las campañas antes de su lanzamiento, permitiendo una comprensión profunda tanto de la calidad de la pieza publicitaria o estrategia como de la agen-



“

**TRATAMOS DE INCLUIRLOS PARA QUE COMPRENDAN LO QUE ESTAMOS BUSCANDO; ESO ES CRUCIAL PARA NOSOTROS, QUE ESTÉN ALINEADOS CON LA ESTRATEGIA QUE ESTAMOS CONSTRUYENDO.**

Paola Hernández, directora de Marketing de Salty Snacks de PepsiCo México.

”



18 AÑOS | SIENDO TU SOLUCIÓN  
EN MOBILIARIO



Oficina



Educación



Hospitalidad



Interiorismo



Versa Concepto Muebles para oficina



@versa\_concepto



Versa Concepto

BUSCA NUESTRA RED DE DISTRIBUIDORES

[www.versa4.com](http://www.versa4.com)

cia asociada. La evaluación previa al lanzamiento involucra un análisis detenido que abarca desde la planificación hasta la realización de estudios específicos.

La atención dedicada a estos aspectos brinda a PepsiCo una visión precisa de la efectividad de sus campañas, proporcionando datos valiosos que, en última instancia, informan sobre las decisiones



“

**UN RETO DE RENOVACIÓN DE MARCA REQUERIRÁ UN ENFOQUE DISTINTO AL DE UNA ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO. UNA VEZ DEFINIDO EL DESAFÍO, ES IMPORTANTE COMPRENDER EL PAPEL QUE SE ESPERA DE LA AGENCIA.**

Adrián Varela, director de Marketing de Alpura.

”

estratégicas de marketing. Aunque este proceso demanda tiempo y planificación considerable, la información resultante es invaluable para la compañía.

#### LA TOMA DE DECISIONES

Mari Carmen Balbín, directora de Marketing de Grupo Grisi, considera vital tener una comunicación abierta y un profundo involucramiento de la agencia en la toma de decisiones, pero enfatiza la importancia de conocer los valores del socio potencial y asegurarse de que sean compatibles con los de la compañía.

Para garantizar una mayor colaboración en la toma de decisiones, Diageo México creó un consejo creativo con los líderes de su red de agencias. Jay Se-

thi, director de Mercadotecnia e Innovación de la compañía de bebidas, asegura que no es conveniente tomar decisiones de manera aislada, ya que estas tienen implicaciones significativas para todos los jugadores involucrados.

A su parecer, las agencias son parte integral del equipo y el consejo creado permite comprender su papel en la ejecución de proyectos, pero también en la orientación estratégica a largo plazo. Sethi está convencido de que este enfoque colaborativo puede ser beneficioso tanto para el cliente como para las agencias, al fomentar una toma de decisiones informada y alineada con los objetivos de negocio compartidos. “Nuestra labor como profesionales y líderes de marketing es dar forma al futuro y no sólo reaccionar al ruido constante que nos rodea. Esto es importante que lo sepan y entiendan las agencias; que coincidan con nosotros porque el cambio no debería sentirse como caos”.

En este punto, PepsiCo lleva a cabo un proceso estratégico a lo largo del año en el que involucra a sus agencias. Sin embargo, Paola Hernández puntualiza que las decisiones estratégicas de la marca recaen en el negocio y en la compañía. “Tratamos de incluirlos para que comprendan lo que estamos buscando; eso es crucial para nosotros, que estén alineados con la estrategia que estamos construyendo. Aunque, al final, es una decisión de negocio”, asegura.

#### ¿CUÁNDΟ VALE LA PENA TENER MÁS DE UNA AGENCIA?

Tener dos o más agencias de mercadotecnia puede ser una opción viable, siempre y cuando se justifique por las necesidades y metas específicas de la marca. Mari Carmen Balbín señala que el tamaño de la agencia no siempre es un indicador de la calidad de las propuestas. A veces, una marca puede requerir una firma fuera de su categoría para fomentar ideas disruptivas, mientras que en otras ocasiones puede necesitar una más tradicional con experiencia en el sector.

Si la marca requiere habilidades y conocimientos especializados en diferentes áreas de marketing, puede ser beneficioso contratar agencias especializadas. Por ejemplo, una podría enfocarse en estrategias de marketing digital y redes sociales, mientras que la otra podría ser experta en publicidad tradicional y relaciones públicas.

Por otro lado, si la empresa tiene presencia en múltiples ubicaciones geográficas, puede ser útil contratar agencias locales de marketing para cada región. Esto les permite tener un conocimiento profundo del mercado local y adaptar las estrategias, según las preferencias de cada área.

En el caso de las marcas grandes con una amplia gama de necesidades de mercadotecnia, puede ser difícil para una sola agencia gestionar todas las tareas de manera eficiente. Al dividir la carga de trabajo entre agencias, cada una se puede enfocar en áreas específicas y tener la capacidad adecuada para cumplir con los plazos y objetivos.

Elegir una o más agencias requiere un enfoque estratégico y cuidadoso. Definir los retos y objetivos, comprender el papel de la firma que será un socio de trabajo, realizar un proceso de selección con varias empresas y evaluar las propuestas de manera objetiva son pasos fundamentales en este procedimiento.



”

**A VECES, UNA MARCA PUEDE REQUERIR UNA AGENCIA FUERA DE SU CATEGORÍA PARA FOMENTAR IDEAS DISRUPTIVAS, Y EN OTRAS OCASIONES, UNA MÁS TRADICIONAL CON EXPERIENCIA EN EL SECTOR.**

Mari Carmen Balbín, directora de Marketing de Grupo Grisi.

”



México

2024

# Junio 4-7

EXPO SANTA FE MEXICO | CDMX

## REGISTRATE HOY

Y obtén tu entrada gratis

Redefiniendo el Futuro de los Empaques  
Descubre • Inspírate • Transforma

La expo más grande de Latinoamérica de  
empaques y procesamiento llega a la CDMX

- Innovación sin Límites

Descubre las últimas tecnologías y tendencias que están dando forma al futuro de los envases y procesamiento.

- Conexiones Estratégicas

Establece vínculos con líderes de la industria, fomenta colaboraciones y expande tu red de contactos en un entorno propicio para los negocios.

- Transformación Empresarial

Experimenta la revolución en tiempo real. Desde conceptos innovadores hasta soluciones prácticas, EXPO PACK México es el motor para transformar tu visión en resultados.



ESCANEÁ Y REGÍSTRATE  
GRATIS CON NUESTRO  
CÓDIGO EXPANSION24

Producido por:



[expopackmexico.com.mx](http://expopackmexico.com.mx)

# MÁS ALLÁ DEL RELOJ CHECADOR

La productividad no es sólo cuestión de horas trabajadas, influyen factores individuales, tecnológicos y de cultura organizacional.

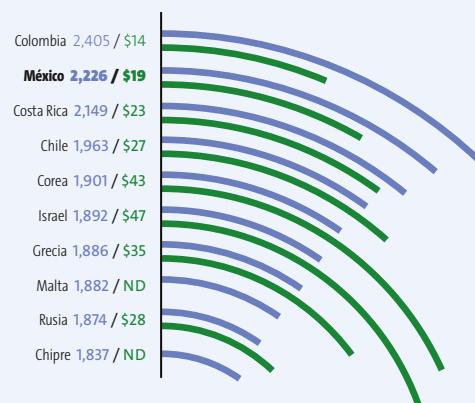
POR: Nancy Malacara

**E**s una deducción que parece lógica: cuanto más tiempo trabaja una persona, más productiva es. En medio de la discusión sobre la reducción de la jornada laboral de 48 a 40 horas, la medición de la productividad centró el debate. Sin embargo, la premisa de las horas no se aplica de manera universal, especialmente, en países como México, el segundo que más labora después de Colombia entre los miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), pero también uno de los menos productivos.

Álvaro Ferri, Country Manager de la empresa de software de recursos humanos Factorial, señala que hay distintas for-

## LOS PAÍSES QUE MÁS LABORAN AL AÑO...

Los países de la OCDE que más horas trabajan no son los más productivos: el PIB por hora trabajada promedio de la OCDE es de 53 dólares y 1,752 horas trabajadas al año.



ND: NO DISPONIBLE

■ HORAS TRABAJADAS AL AÑO

■ PIB POR HORA TRABAJADA (EN DÓLARES)

Cifras a 2022, menos las de Colombia, que corresponden a 2021, y Rusia, a 2020. El PIB por hora trabajada mide qué tan eficientemente se combinan las horas trabajadas con otros factores de producción.

FUENTE: OCDE.

mas de medir la productividad y la elección de indicadores depende de los objetivos específicos de cada empresa. Entre los indicadores clave se encuentran el tiempo dedicado a proyectos, la entrega de resultados, el cumplimiento de objetivos y la calidad del trabajo. La idea es adaptar la medición a lo que realmente importa para la organización, considerando que cada área y cada equipo tienen métricas distintas que reflejan su desempeño.

Por ejemplo, en los departamentos comerciales se evalúan aspectos como el número de propuestas enviadas, días del ciclo de venta, tasa de pérdida de clientes y ventas totales. En finanzas, se enfoca en la facturación, gestión de deudores, proyección financiera y porcentaje de liquidez. En marketing, se considera el número de leads, índice de engagement y retorno de inversión (ROI), entre otros.

La medición, además, debe tener en cuenta las diferencias entre empleados y sus funciones, además de factores como la motivación y el salario emocional.

## MÁS EFICIENCIA, MENOS BURNOUT

Álvaro Ferri cree que la mejora de la productividad se logra a través de la formación y del desarrollo de los empleados. "Asumir que un colaborador alcanzará sus objetivos por ser contratado no es suficiente; requiere que lo escuchen y lo acompañen", apunta.

También cuestiona la noción de que "quemar" a las personas con largas jornadas conduce a una mayor eficiencia, pues invertir más tiempo no siempre se traduce en mejores resultados. "Hay que establecer objetivos desafiantes pero alcanzables para evitar la desmotivación".

Alejandro Paz, Country Director de Robert Walters, señala que adaptar la medición de la productividad enfocada en resultados fomenta un mayor nivel de motivación y compromiso, ya que los colaboradores se sienten valorados por sus contribuciones. Las empresas, asegura, deben implementar una gestión efectiva del tiempo, con herramientas, capacitación, pausas activas, programas de beneficios y políticas de flexibilidad.

Y, en pleno auge de la inteligencia artificial, persisten las barreras tecnológicas que frenan el flujo de trabajo eficiente, ya que, en promedio, los trabajadores utilizan sólo el 10.5% de las herramientas disponibles, a pesar de que podrían ahorrar más de 10 horas semanales con mayor apertura tecnológica y capacitación.

Un sondeo global realizado en 2023 por monday.com y RepData a 4,000 trabajadores reveló que, en México, el 90% de los empleados considera que la tecnología es crucial para su compromiso laboral (el promedio del resto de países es del 80%), pero sólo el 38% (26% global) cree que tiene las herramientas necesarias.



"Siempre he creído en la filosofía de mantener contento al colaborador, lo que, a su vez, genera satisfacción en el cliente y, finalmente, en el accionista. Esto se logra con un enfoque de gestión que promueva la escucha activa y la participación del colaborador, reconociendo que la productividad está intrínsecamente vinculada con un liderazgo efectivo", dice Ferri. "Una ejecución clara respaldada por un equipo capaz y comprometido es esencial para alcanzar una verdadera productividad".

# SER PARTE DEL JUEGO PARA GANARLO

En México, solamente 38% de los puestos directivos está ocupado por mujeres, por lo que debemos trabajar para aumentar esta cifra.

**E**n nuestra vida personal y profesional, los tropiezos son inevitables y, en muchas ocasiones, son necesarios para alcanzar nuestro máximo potencial. Siempre nos estaremos enfrentando a nuevos retos y, como mujeres, también tenemos que luchar para cerrar la brecha de género, de discriminación y desigualdad en los espacios públicos y de trabajo.

En mis 36 años de vida he aprendido que es fundamental cultivar la pasión, determinación y visión en cada meta, con el fin de superar los obstáculos y derribar los "techos de cristal" que la sociedad, e incluso que nosotros mismos imponemos.

Desde mi adolescencia he defendido mis sueños y metas, tanto personales como profesionales, lo cual me ha permitido conocerme mejor y trazar un rumbo hacia mis aspiraciones.

Lo anterior no lo aprendí sin tener enfrente uno de mis primeros retos: darme cuenta de que la carrera que estaba estudiando no era mi pasión y debía trabajar para encontrar mi sueño. Había elegido Ingeniería Química, y a los tres semestres decidí no seguir por ese camino, proceso que me ayudó a conocerme.



■ Karen Scarpetta,  
CEO WeWork  
Hispanoamérica.

Esto me permitió ser mi propio oráculo y reforzar mi confianza como persona; momento imprescindible para llegar al lugar en el que hoy me encuentro: ser responsable de un equipo de cinco mercados que representan el 75% del negocio de América Latina y que, en el camino para llegar aquí, tuve que romper con "techos de cristal".

Es importante reconocer el legado de las mujeres que nos precedieron, cuyo ejemplo y valentía nos han inspirado a alcanzar nuestras metas. Sin embargo, también es crucial que asumamos el desafío de equilibrar la estructura de liderazgo en el mundo laboral. Segundo el estudio "Mujeres en los negocios de 2023: los avances hacia la paridad" de Grant Thornton, solo 38% de los puestos directivos en México son ocupados por mujeres, y es aquí donde

debemos trabajar por incrementar la cifra.

El reto es constante, sobre todo en una región de distintas culturas, en donde la inteligencia emocional es clave para aprender a ser resilientes. En WeWork compartimos una cultura y visión que fomentan la innovación y la disruptión, lo que me hace sentir orgullosa de formar parte de un equipo comprometido con el cambio.

Mi consejo para las mujeres es que confíen en su instinto, se atrevan a abrir puertas y persigan sus sueños con determinación. No hay límites, todo se puede lograr si nos comprometemos a jugar el juego y aprender a ganarlo.

¡Los techos de cristal están hechos para romperlos!

Por: Karen Scarpetta, CEO WeWork Hispanoamérica

## REFLEXIÓN

GROWTH INSTITUTE

# LA RELACIÓN CRÍTICA ENTRE CEO Y COO



**DANIEL  
MARCOS**

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

**U**n de los aspectos más críticos en la vida de un director ejecutivo (CEO) es la relación con su mano derecha en la compañía, el director de operaciones (COO). Esta conexión es fundamental, no sólo para fortalecer las operaciones, sino para el crecimiento y el desarrollo del propio CEO. ¿Cómo podemos comprender mejor este rol y asegurarnos de tener a la persona adecuada para llevarlo a cabo?

Definir una descripción exacta del papel de un COO es un desafío, ya que este puesto depende, en gran medida, de cómo opera el CEO: sus necesidades, debilidades y fortalezas. Un estudio de *Harvard Business Review* titulado 'El segundo al mando: el incomprendido papel del director de operaciones' identifica siete tipos de COO, cada uno designado según las necesidades específicas detrás de su contratación. Esto significa que el COO puede estar especializado en áreas concretas, adaptándose a lo que tanto tú, como CEO, y tu empresa requieren en ese momento.

En este rol no existen fórmulas establecidas, por lo tanto, entenderlo y establecer un estándar de éxito resulta complejo. Esta es la razón por la que el COO no necesariamente debe encargarse sólo de las operaciones. La mayoría de los ejecutivos que conozco suelen contar con un director de operaciones experimentado en finanzas, evidenciando que esta es una tarea que muchos todavía encuentran desafiante.

Cameron Herold, CEO, consultor y autor de negocios, afirma que "la relación CEO-COO debe ser como el yin y el yang"; es decir, el COO es la contraparte sobre lo que el CEO no domina, no le gusta o necesita ayuda. Y por esto podrías preguntarte: "¿No odiaría entonces ese trabajo?". Es por eso que debes encontrar a la persona que sea buena en lo que tú no y que lo disfrute. Ese es el verdadero reto.

No debes apresurarte a encontrar un COO. Entiendo que ser emprendedor es solitario, tenemos muchas

responsabilidades y cargas de trabajo, pero, antes de buscar un COO, debes preguntarte si es lo que necesitas en la etapa en que te encuentras. A menudo, los emprendedores contratan un segundo al mando muy pronto; y, en ocasiones, lo que realmente necesitas es un asistente o alguien que te ayude con tus responsabilidades, en lugar de sentir la urgencia de ocupar un puesto tan importante.

Para determinar las habilidades específicas que debe poseer tu COO, Cameron Herold propone realizar un ejercicio llamado 'Inventario de actividades'. Este consiste en listar todas las tareas que realizas a lo largo de un mes, desde reuniones estratégicas hasta conversaciones con proveedores, respuestas de correos electrónicos y la planificación presupuestaria, entre otras. Ninguna tarea es pequeña. Luego, organiza estas actividades en las categorías de 'incompetente', 'competente', 'excelente' y 'sobresaliente'. Esto te permitirá identificar las tareas que debes delegar y, al lado de cada una, anota cuánto estarías dispuesto a pagar para que alguien más las realice por ti.

Para garantizar su éxito, enfócate en establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) y objetivos claros desde la descripción del puesto. Definirlos desde el primer momento ayudará a atraer a las personas adecuadas para el rol y alejar a quienes no puedan cumplir con esas expectativas. Y, lo más importante, debes confiar plenamente en esa persona. Tómate el tiempo necesario para entrevistarla, conocerla a fondo y alinear sus aspiraciones con las tuyas y las de tu empresa.

Tener un segundo al mando no es una excusa para desvincularse del negocio; al contrario, será la persona que estará a tu lado en todo momento. El rol del COO puede variar según las necesidades de cada empresa y CEO. La relación que establezcas será clave no sólo para el crecimiento de tu empresa, sino también para tu propio desarrollo como CEO. ☈



## GRUPO ATHOS LLEVA EL PLACER DE COMER AL MÁXIMO NIVEL

Celebrando la diversidad gastronómica, la firma continúa posicionándose como la empresa restaurantera que ofrece una experiencia culinaria de gran altura.

Sobre la calle Monte Athos, una de las más emblemáticas de la Ciudad de México, se encuentran tres restaurantes de Grupo Athos, liderados por la familia Martín del Campo y un grupo de amigos. Sin duda, han logrado conquistar a sus visitantes, no solo por su sabor y propuesta culinaria a la vanguardia, sino por su ambiente y ubicación.

En 2011, y debido a la demanda de una buena oferta gastronómica en las Lomas de Chapultepec, Grupo Athos abrió las puertas de su primer restaurante: ROCA, un agradable local donde la especialidad son los pescados, mariscos y cortes de carne de Sonora. Este lugar, poco a poco se fue posicionando en el gusto de los comensales, hasta convertirse en un clásico de la zona.

Debido al éxito de ROCA, Grupo Athos inauguró una segunda locación a solo unos pasos y sobre la misma calle. Con un

diseño impecable, alberga a LaMari, especializado en comida mexicana y donde el rol que juega el maíz en los platillos es fundamental para enriquecer la experiencia gastronómica. Con una terraza cómoda y bonita, tiene un interesante y cuidado menú, que ha conquistado paladares desde 2021.

En la parte de arriba se encuentra el tercer restaurante de Grupo Athos: TRÉS, cuya apuesta por la cocina franco-mediterránea se ha vuelto una de las más solicitadas de la zona. Con una exquisita y amplia carta de vinos, aquí se crea el entorno perfecto para disfrutar una comida o cena de negocios, así como con los amigos, familia o en pareja.

Determinado a seguir creciendo, Grupo Athos no solamente se enfoca en ofrecer una experiencia culinaria de calidad, sino que está conquistando la industria de la gastronomía en México, a través de lugares con diseños vanguardistas donde la comida desempeña el papel principal. Aunado a ello, la atmósfera y el ambiente también tienen un rol importante, al hacer sentir bienvenidos, cómodos y felices a todos sus visitantes.

Disfrutar del buen comer es una experiencia única para muchos y los restaurantes de Grupo Athos han sido pensados para que sus comensales estén complacidos en cada momento, desde que llegan y se sientan a tomar algo, hasta que saborean el último bocado del postre.

**ROCA, La Mari y TRÉS  
son los restaurantes  
de Grupo Athos con  
ofertas gastronómicas  
de primer nivel, en las  
Lomas de Chapultepec  
de la CDMX.**

FOTO: CORTESIA

PRESENTADO POR:

GRUPO  
**ATHOS**  
LA EXPERIENCIA  
DE SERVIRTE

PRESENTADO POR:



# HSBC EN CONSTANTE EVOLUCIÓN: DIGITALIZACIÓN DE LA BANCA Y MEJORES EXPERIENCIAS

En 2023, la institución incorporó al 25% de sus clientes de la banca de consumo a través de canales digitales. Abrir una Cuenta Flexible Simple toma únicamente 12 minutos, de forma remota.

“Donde el cliente está, están los canales digitales”, afirmó Pablo Elek, director general adjunto de la Banca de Consumo de HSBC. Con orgullo, declaró que el banco, al ser una institución financiera internacional, ha tenido un crecimiento relevante respecto a la seguridad, atención e implementación de nuevas opciones de digitalización en México.

De esta forma, buscan posicionarse como una institución que está presente en todos los aspectos de la vida de sus usuarios: el económico, de desarrollo personal, sus viajes y hasta en su tiempo de ocio.

Como parte de una estrategia de crecimiento a nivel nacional, y con el objetivo de

ofrecer mejores experiencias para sus clientes, HSBC sostiene alianzas con instituciones destacadas en el sector de viajes, movilidad y entretenimiento. El directivo mencionó que, a raíz del convenio firmado con la aerolínea Viva Aerobus, las tarjetas de crédito con VIVA han resultado atractivas para muchos viajeros.

Asimismo, Kavak es un aliado estratégico para aumentar la cartera de créditos automotrices. Respecto a los eventos, con OCESA, HSBC se ha convertido en un banco que ofrece preventas exclusivas de conciertos y han llevado a más de 600,000 personas a disfrutar de sus artistas favoritos, en 47 presentaciones en vivo y dos festivales.

Destacó que, de acuerdo con su estrategia global enfocada en contribuir a la reducción de la huella de carbono en los países en los que operan, HSBC México es patrocinador de Ecobici, el sistema de bicicletas compartidas en la CDMX y el más grande de América Latina. Con este tipo de acciones es que la organización demuestra que sus clientes son lo más importante y que buscan ofrecerles grandes experiencias y un mundo de posibilidades.

## ACCESO REMOTO A LOS SERVICIOS FINANCIEROS

El banco trabaja para ahorrar tiempo a sus clientes en diferentes procesos, de manera segura, y también pone a su disposición asesorías en temas financieros.

“México se sigue convirtiendo en un país totalmente digital. Tenemos un negocio integrado entre el negocio mayorista y minorista.



FOTO: JONATHAN JESÚS VÁZQUEZ RAMÍREZ

Queremos atender a todos nuestros clientes, desde el dueño de la empresa, la empresa, los accionistas, los empleados, trabajadores independientes, entre otros”, explicó Elek.

HSBC México construye un entorno colaborativo, enfocado en ser el banco principal de todos sus clientes. Como una institución global, son parte de la transformación digital, gracias a la cual ponen a disposición de sus usuarios opciones 100% digitalizadas, que les brindan acceso a servicios y productos de forma eficiente y desde cualquier lugar. Un ejemplo claro de ello es la Cuenta Digital Flexible Simple.

Además, han observado que los nuevos sistemas de pago continúan ganando terreno, como SPEI y CoDi®; siendo este último uno de los que mejor operación y aceptación ha tenido con los clientes del propio banco.

#### **¿QUÉ ES UNA CUENTA DIGITAL FLEXIBLE SIMPLE?**

“Esta cuenta nivel cuatro se suma a nuestra oferta de cuentas digitales y le permite acceso a los clientes a un ecosistema financiero más robusto; donde el proceso es rápido, 100% remoto y seguro. Se puede exentar la comisión al utilizarla al menos tres veces al mes y brinda acceso a ofertas de crédito, ahorro, inversiones y protección”, puntualizó.

Uno de los principales beneficios de esta cuenta es que se abre en 12 minutos, con un proceso de seguridad avanzado (mediante el uso de biométricos que trabajan en tiempo real y con información del Instituto Nacional Electoral). Al finalizar el procedimiento, los clientes pueden utilizarla de inmediato para realizar depósitos, hacer compras en línea y sin límite de movimiento de recursos. Además, los usuarios eligen en dónde recibir su tarjeta física, en los días siguientes.

“Somos un grupo financiero que opera en más de 64 países y tenemos tecnología a nuestra disposición para resolver problemáticas diversas. La actualización constante de nuestras tecnologías, así como la Inteligencia Artificial y el uso de la biometría, nos han permitido destacar en el apartado de la seguridad”, dijo Elek.

Con un control de fraude creciente, la identidad de las personas es protegida en todo momento. HSBC es un banco que hace posible que siete de cada 10 jóvenes, de entre 18 y 29



**“El ambiente digital es bueno, es eficiente, reduce fricción y se enfoca mucho en que los clientes logren realizar transacciones básicas, solamente con algunos clics”**

Pablo Elek, director general adjunto de la Banca de Consumo de HSBC.

años, usen sus *smartphones* para operaciones básicas. La institución cuenta con canales alternativos para la optimización de sus servicios y procesos como banca en línea, chat, centro de contacto, depositadores y cajeros automáticos.

Como resultado, HSBC mantiene una presencia de marca sólida y frecuentemente crea alianzas con socios relevantes en el país.

“Somos un banco internacional, podemos atenderte en Estados Unidos, América Latina, Europa y Asia. Estamos totalmente integrados en una aplicación única y tenemos tasas preferenciales para pagar cuentas en cualquier parte del mundo. Tenemos una banca privada totalmente avanzada y somos un banco global”, concluyó el directivo.

# LAS 100 MUJERES MÁS PODEROSAS DE LOS NEGOCIOS

# PODER

Son más que un cargo y usan su influencia para impulsar a más personas. A lo largo de 25 años, muchas mujeres han pasado por nuestras páginas, pero todas tenían algo en común: reconocen la responsabilidad que supone su posición y la necesidad de abrir puertas para las demás.



LETTERING:  
TINTA DRAGÓN

E  
N  
P  
O  
R  
T  
A  
D  
A

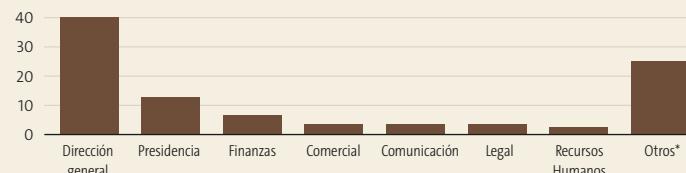
# EXCELENCIA EN PORTADA

# SÍÓN

FOTOS  
DE PORTADA:  
ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

¿EN QUÉ ÁREA  
SE ENCUENTRAN?

\* Asuntos corporativos, miembros independientes del consejo, atención al cliente y empresas, sustentabilidad y tecnología



RK 2024	Nombre	Cargo	Nombre de la empresa
1	Laura Diez Barroso	Presidenta	Grupo Aeroportuario del Pacífico, Santander
2	Maria Asunción Aramburuzabala	Presidenta	Tresalia Capital
3	Altgracia Gómez Sierra	Presidenta	Grupo Promotora Empresarial de Occidente y Grupo Minsa
4	Silvia Dávila Kreimerman	Presidenta, Latinoamérica y CEO, México	Danone
5	Maria Elena Gallego	Presidenta y CEO	Grupo Collectron International Management
6	Laura Zapata	Presidenta y directora general	Envases Universales
7	Blanca Treviño	Presidenta y directora general	Softtek
8	Paula Santilli	CEO, Latinoamérica	PepsiCo
9	Claudia Jañez Sánchez	Presidente ejecutiva / consejera independiente	Consejo Mexicano de la Industria de Productos de Consumo, BMV, GIS, IDEAL, HSBC y América Móvil
10	Maria Constanza Losada	Presidenta y directora general / presidenta	Pfizer México / AMIIF
11	Gina Diez Barroso	Presidenta y directora general	Diarq Holding
12	Mónica Aspe Bernal	Directora general	AT&T México
13	Luz Elena del Castillo	Presidenta y CEO	Ford Motor de México
14	Melanie Devlyn	Presidenta y directora general	Grupo Devlyn
15	Alejandra de la Vega	Vicepresidenta y presidenta	Almacenes Distribuidores de la Frontera / FC Juárez
16	Verónica Pérez	Presidenta México, Colombia, Perú, Centro América y Caribe	Dow
17	Laura Cruz Urquiza	Presidenta para la División Norte de Latinoamérica y el Caribe	Mastercard
18	Maria Lourdes Castañeda	Directora general	Unilever
19	Mónica Flores Barragán	Presidenta, Latinoamérica	ManpowerGroup
20	Maria Teresa Arnal	Consejera independiente	Orbia, Walmart de Mexico y Centroamérica, Sigma Alimentos y Salud Digna
21	Tania Ortiz Mena	Presidenta	Sempra Infraestructura
22	Sandra Sánchez y Oldenhage	Presidenta y CEO	PharmAdvice
23	Angélica Ruiz Celis	Presidenta, México, y vicepresidenta, Latinoamérica	BP
24	Juana Ramírez	Presidenta y directora general / presidenta	Grupo SOHIN / ASEM
25	Felisa del Carmen Ros	Country Manager, México, y Head Networks Americas	ENGIE
26	Adriana Eugenia Macouzet Flores	Vicepresidenta, Latinoamérica, y directora general del negocio Protective & Marine Coatings, Latinoamérica	PPG Industries
27	Christine Kenna	Partner	IGNIA
28	Patricia Armendáriz	Directora general	Financiera Sustentable
29	Maria Maribel Dos Santos Fernández	CEO, México, vicepresidenta Senior de la división LATAM	Oracle
30	Ninfa Salinas Sada	Vicepresidenta del comité ejecutivo	Grupo Salinas
31	Luz Adriana Ramírez	Directora general	Visa México
32	Nicole Reich Sapiro	Presidenta, consejera independiente y vicepresidenta	BNP Paribas, Gentera, Tiendas 3B, Junior Achievement México y AMIS
33	Maria Ariza García Migoya	Directora general	Bolsa Institucional de Valores (BIVA)
34	Deborah Armstrong	Presidenta y CEO	L'Oréal Groupe México
35	Maria José Treviño Melguizo	Directora general México y LATAM	Acclaim Energy

## ¿DE QUÉ SECTOR VIENEN?

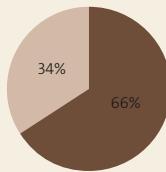
\* Agroindustria, construcción, hotelería, logística, servicios de salud y textil



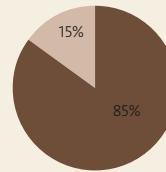
RK 2024	Nombre	Cargo	Nombre de la empresa
36	Marisa Lazo	Fundadora y CEO	Pastelerías Marisa
37	Angelina Diez Alonso	CEO	Kraft Heinz México
38	Magdalena López Estrada	Presidenta y directora general	Renault México
39	Patricia Pérez Salazar	Directora general	Maersk México
40	Maite Ramos Gómez	Directora general	Alstom México
41	Marcela Barreiro Castellanos	Presidenta y CEO	Daimler Truck México
42	Alejandra Corona Corona	VP, Latinoamérica, y directora general de Consumer Brands, México	Henkel Capital
43	Alejandra Ancona Bates	Directora general	PRÓSER Grupo Constructor
44	Sinead O'Connor	Directora corporativa de la Banca de Consumo	Citibanamex
45	Maria Victoria Esteve de Murga	Socia y directora adjunta general	NSC Asesores
46	Jennifer Pierce	Presidenta	TC Energía
47	Marliz Bermúdez Richard	Country Managing Director	APM Terminals México
48	Gabriela Pittis	Head of SAM (South Cone, Andean Region, Mexico)	Takeda
49	Diana Gabriela Olivares Abrego	Directora general, México y Centroamérica	LATAM Airlines
50	Karen Flores	Directora general	Cámara Minera de México (Camimex)
51	Ivette Castillo Rivera Cambas	General Manager GSI Latinoamérica	GE
52	Angélica Linares Villalpando	Directora general	CEMZA
53	Elia Santillán Moncayo	Directora general	Atento
54	Liliana Reyes Castrejón	Directora general	Asociación Mexicana de Capital Privado (Amexcap)
55	Alejandra de Guadalupe Enríquez Martínez	Chief Financial Officer	Grupo Surman
56	Daniela Lecuona Torras	Directora de Relaciones con Inversionistas y Sustentabilidad	América Móvil
57	Blanca Cecilia Muñoz Martínez	Directora general de Riesgos	BBVA México
58	Maria Teresa Cabrera Guzmán	Directora jurídica, Cumplimiento y Enlaces Normativos	Grupo Coppel
59	Kelly Kroger	CEO	C&A México
60	Mildred Villegas Sojo	Vicepresidenta de Finanzas para Nutrición Latinoamérica y CFO, México	Unilever
61	Gabriela García Cortés	Vicepresidenta Senior y Chief People Officer, Latinoamérica	PepsiCo
62	Teresa Gutiérrez	Country Manager, Sales & Service	Tesla
63	Patricia Raquel Hevia Coto	Directora de Operaciones Región Metropolitana	Telcel
64	Marcela Martínez Pichardo	Directora de Asuntos Públicos & Regulatorio	Ingredion
65	Rosalina Tornel	VP & General Manager de Gamesa-Quaker-Sonnic's, México y del negocio de Galletas, Latinoamérica	PepsiCo
66	Maria Cecilia Jiménez Cornejo	CEO	Santander Asset Management
67	Natalia Aguirre Gómez	Directora legal general	Citibanamex
68	Juliana Hernández Rodríguez	Directora general	Grupo Bimbo-Pastelerías El Globo, La Balance y El Molino
69	Beatriz Ruiz-Velasco de la Garza	Directora corporativa de Operaciones y Prevención de Fraude	Citibanamex
70	Laura Tamayo Laris	Directora de Comunicación, Asuntos Públicos y Sustentabilidad	Bayer

¿PARTICIPA EN EL CONSEJO  
DE ADMINISTRACIÓN  
DE OTRAS EMPRESAS?

■ SÍ ■ NO

¿PARTICIPA EN CÁMARAS  
Y/O ASOCIACIONES  
EMPRESARIALES?

■ SÍ ■ NO



RK 2024	Nombre	Cargo	Nombre de la empresa
71	Ana de Saracho O'Brien	Directora de Asuntos Públicos, Regulación y Negocio Mayorista	Telefónica Movistar México
72	Carolina Machado Dufau	Directora jurídica, Latinoamérica	Uber
73	Elvira Sánchez Chapa	VP Executive Programs	Gartner
74	Elbia Elaine Castillo Calderón	Directora general Adjunta y Vicepresidenta Senior de Prevención de Lavado de Dinero, Control Interno, Gobierno de Ciberseguridad y Data Office	Grupo Financiero Scotiabank Inverlat
75	Angélica Garza Sánchez	Chief Human Resources Officer & EVP	Aeroméxico
76	Tania Dib Rodríguez	Directora global de Riesgos y Planeación Financiera	Grupo Bimbo
77	Lyssette Bravo Valero	Directora de Comunicación Externa y Asuntos Públicos, Latinoamérica	HSBC
78	Paula Cristina Griglione Hess	Gerente general, México y Ecuador	BIC (No Sabe Fallar)
79	Irma Wilde	Vicepresidenta y directora general de Atención a Clientes y Empresas	AT&T México
80	Marlene Garayzar Gómez	Cofundadora y CGO	Stori
81	Alejandra Vázquez Langle Nieto	Directora global de Sustentabilidad	Grupo Bimbo
82	Fernanda Langarica	Chief Financial Officer	Nacional Monte de Piedad
83	Ángela Gómez Aiza	Cofundadora	SOS-TechIA-ability
84	Gisselle Ruiz Lanza	Directora general para América Latina	Intel
85	Teresa de Jesús de la Garza Martínez	Directora de Asuntos Corporativos y Sostenibilidad	Fomento Económico Mexicano (FEMSA) División Proximidad
86	Gabriela Ochoa Martínez	Vicepresidenta de Recursos Humanos, Latinoamérica	Mars Incorporated
87	Amanda Berenstein	CEO y Líder Regional de Atención a Clientes	Weber Shandwick
88	Gloria Canales	Directora de Estrategia Digital	Grupo Coppel
89	Catalina Herrera Roca	Directora corporativa Treasury and Trade Solutions (TTS)	Citibanamex
90	Adriana María Noreña Sekulist	Vicepresidenta, Hispanoamérica	Google
91	Rosario Rodríguez Rojo	Directora general	Grupo Royal Holiday
92	Melina Calderón	Directora de Acceso, Comercial y Asuntos Públicos	Novartis México
93	Karla Berman	Consejera independiente	Arcos Dorados
94	Nicole Rodríguez Van-Den Branden	Vicepresidenta y Chief Technology Officer	AT&T México
95	Tamara Caballero Velasco	Directora general	Banco Multiva
96	Ana Karen Mora Gonzalez	Directora de Sostenibilidad	Fibra Uno
97	Mónica del Carmen García Rodríguez	Directora de Compras y Cadena de Suministro	General Motors de México
98	Delice Cristal Cruz Guzmán	Directora de Finanzas y Estrategia	Telefónica Movistar México
99	Laura Bonilla Reyes	Directora de Comunicación y Asuntos Corporativos Norte de Latinoamérica C&CA de las Unidades de Negocio Nutrición y Helados para Latinoamérica	Unilever
100	Andrea Amozurrutia Casillas	Directora de Finanzas, Sostenibilidad y Comunicación Corporativa	Grupo Herdez

**METODOLOGÍA.** El ranking reúne a las mujeres más importantes y con más influencia en el mundo de los negocios en el país. Para su elaboración, *Expansión* realizó una convocatoria abierta a través de [expansion.mx](#) y por correo electrónico a agencias de relaciones públicas y a empresas. Las candidatas respondieron un cuestionario que nos proveyó de información para ejecutar la metodología, que toma en cuenta variables cuantitativas y cualitativas. Este año se analizaron 320 perfiles. La metodología del listado se conforma de la siguiente manera: **-Nivel jerárquico y alcance** (30%). Se valora si la candidata es dueña de una empresa y/o ejecutiva, así como su posición en México y a nivel global (si aplica). **-Trascendencia** (30%). Se analiza si la candidata forma parte del consejo de administración o comité ejecutivo de la empresa donde labora, si forma parte del consejo de administración o comité ejecutivo de otras compañías, si es parte de otros organismos, si participa en foros y si realiza mentorías o *coaching*. **-Valor del puesto** (30%). Con apoyo de la consultora Korn Ferry, se asigna la mediana de la compensación que una ejecutiva puede tener en la posición que ocupa. Se toma en cuenta el salario que percibe, así como el tamaño de la empresa, el *management* y la experiencia que requiere el cargo. **-Tamaño de la empresa** (10%). Se evalúan el total de ventas de la compañía y el número de empleados.



# Atlanta está más cerca de El Bajío y Mérida

Con un vuelo diario y directo.

Ahora más vuelos entre México y Estados Unidos con Aeroméxico y Delta.

[aeromexico.com](http://aeromexico.com)



# PRIORIZAR SIN CULPA

Más allá de hablar de equilibrio entre vida personal y laboral, Constanza Losada sabe que tener su tiempo de autocuidado le permite trabajar mejor.

**POR:** Eréndira Reyes

ncontrar un hueco en la agenda de Constanza Losada, presidenta y directora general de Pfizer México, es entrar a un mundo de prioridades, en el que el trabajo, su familia y su tiempo personal deben tener cabida. Es clara en una cosa: priorizar sin culpa, y lo lleva como mantra en la escala personal y laboral.

“Ocuparse de uno mismo es ocuparse de los demás porque si no estamos bien, parece una verdad obvia, pero es muy difícil poder apoyar y cambiar la vida de alguien más. Es importante encontrar esos espacios y dedicarnos a recuperar esa energía tan necesaria para la tarea de todos los días”, dice Losada, que se presenta como Connie y, en efecto, mantiene un semblante energético y cálido.

Trabajar en una farmacéutica no era un plan definido para la ejecutiva, pero se ve como un paso lógico en su carrera, pues algo que sí tenía claro era que quería hacer algo que la motivara a vivir nuevas experiencias y a tener un impacto positivo en las personas. “Vengo de una familia donde mi padre es médico y mi madre, abogada, digamos, carreras tradicionales. Nadie había incursionado en las ciencias económicas, pero sabía que me quería desarrollar en este tema y

que quería hacer algo que me divirtiera y que todos los días me hiciera salir de la cama contenta”.

Losada había sido testigo de cómo muchas personas le agradecían a su padre por salvarles la vida, pues desde su especialidad en oncología tuvo esta cercanía con pacientes y sus seres queridos. Esta experiencia marcó a la directiva y le hizo querer tener un impacto similar. “El día que llegué a Pfizer sentí ese clic entre el propósito que siempre tuve, que era dejar huella y poder cambiar la vida de los demás. Claro que en finanzas se veía un poco más complicado, pero ingresando a la industria farmacéutica realmente sentí que ese era mi lugar. Fue un momento importante en mi vida, sentí que había llegado al lugar para el que me había estado preparando”.

Aunque el inicio de su trayectoria estuvo enfocado en las finanzas y la consultoría empresarial, Losada entró a la farmacéutica en abril de 2008, donde lideró el Cono Sur de América Latina, como directora financiera y fungió como líder de Finanzas para Mercados Emergentes de

Pfizer apoyando a Latinoamérica, África, Medio Oriente, Asia y China. En 2019, fue designada presidenta y directora general interina para el Clúster de Centroamérica y el Caribe (CAC), para, en abril de 2020, en plena pandemia, tomar las riendas de la dirección general de México, la primera mujer en hacerlo.

“Tengo una posición donde estoy en la posibilidad de tomar decisiones y siempre trato de hacerlo pensando en cómo voy a cambiar la vida de las personas que me rodean. Es fácil cuando uno está en la industria farmacéutica saber quién es nuestro cliente. En realidad, la persona para la cual trabajamos son los médicos y los pacientes. Y todos somos pacientes en nuestra vida en algún momento”, apunta.

Losada reconoce que el momento de cambio de posición fue muy complejo, entre el desconcierto de la situación “y sin tener mucha claridad de cómo sortearíamos la pandemia”. Ella estaba, de hecho, en Argentina, su país de origen, que cerró las fronteras y no pudo llegar a México hasta meses después. “Ahora, viendo todo en retrospectiva, puedo decirte que ha sido la etapa más aleccionadora de mi carrera, puesto que el mismo 2020 nos dio la oportunidad de crear una solución, como la vacuna contra el covid-19, y así poder vivir nuestra misión de una manera bien tangible. Sin duda, de las experiencias más desafiantes y a la vez gratificantes a nivel personal y profesional en mi vida”, asegura.



## LOS APRENDIZAJES DE LA PANDEMIA

“La respuesta sería: ¿qué no aprendí?”, responde Constanza Losada a la pregunta sobre los aprendizajes del periodo de pandemia para ella, al frente de una empresa que fue protagonista en este periodo. “Sin duda, han sido muchas lecciones. Dentro de las más importantes está que la pandemia nos dejó la claridad de que sin salud no hay nada. No hay crecimiento, no hay desarrollo y no hay bienestar”, señala la directiva.

“De manera más personal, puedo decirte que la pandemia me hizo refrendar aún más el valor de la familia para poder funcionar en esta sociedad. Mi esposo, mis hijos, junto con mis padres y hermanos, se volvieron mi eje y motor para mantenerme fuerte y entusiasta durante un periodo tan complejo y duro, como fue la pandemia”.

Losada estaba así al frente de una de las compañías que fue protagonista en el desarrollo de una vacuna contra el covid-19. El CEO global de la compañía, Albert Bourla, ha señalado en varias entrevistas cómo esta innovación médica estuvo ligada con la tecnología. La farmacéutica tuvo que aliarse con empresas de tecnología y logística para garantizar que la vacuna tuviera los estándares que se requerían y ha admitido la relevancia de la innovación dentro de Pfizer, algo que replica Losada.

“La innovación está desde que iniciamos el proceso de buscar una nueva molécula, un nuevo tratamiento que pueda realmente traer diferencias significativas en la salud de las personas, hasta el momento en que esa molécula se manufacura y luego la hacemos llegar al paciente que la necesita”, asegura la directiva.

Y además de tener este enfoque, la ejecutiva señala que uno de sus principios es que exista confianza. O sea que a

manera de prioridad, ella también indica que antes de lanzar algo se debe hacer una evaluación de su impacto. “Así que creo que es importante tener presente la innovación, pero con propósito”.

### LIGANDO PUENTES E INSPIRACIONES

Con una madre abogada y cinco hermanos, Losada tuvo un primer *role model* de una mujer que se desarrollaba profesionalmente y amaba su trabajo. “Cuando uno desde pequeño aprende eso, le parece natural. Y así fue como fui decidiendo qué hacer con mi vida, sin tener quizás esa limitante que muchas niñas tienen desde el momento de su educación”, afirma.

En su carrera profesional, ha tenido también dos mentoras, Susan Silberman y Nanette Cosero. “Ambas llegaron a ser presidentas globales de Pfizer (de mercados emergentes y de vacunas) y estuvieron en algún momento de mi carrera profesional donde vieron en mí algo que ni yo misma veía”, relata Losada, quien coincide en que muchas veces el potencial es más sencillo verlo desde una perspectiva exterior. Con ambas aún está en contacto, a pesar de que ya no están en la compañía, y cuenta con ellas para poder platicar en una llamada o una videollamada alguna inquietud.

“Eso es importante y siempre trato de hacer lo mismo con las personas que conozco en mi carrera profesional. Me encanta apoyar a las personas a que puedan alcanzar su máximo potencial”.

Además de mantener un contacto cercano con sus equipos de trabajo, Losada, quien desde marzo de 2023 también ocupa la presidencia de la Asociación Mexicana de Industrias de Investigación Farmacéutica (AMIIF), dice que uno de los hábitos que la mantienen sana y productiva es darse tiempo para ella misma. “Me gusta practicar boxeo, ir al gimnasio, pues uno gana perspectiva cuando el cerebro descansa y se dedica a otra actividad. Leer también me gusta mucho, pero creo que cada uno tiene que encontrar cuáles son esos espacios lúdicos que te permiten desconectarte y, sobre todo, energizarte”.

El consejo que da casi al terminar la entrevista es ese: “Toma un respiro, busca cargar la energía y sigue. Prioriza sin sentir culpa, porque, al final, este espacio te llenará de entusiasmo para lo que sigue”.

CONSTANZA  
LOSADA

PRESIDENTA Y DIRECTORA  
GENERAL

PFIZER MÉXICO



# EL CAMBIO COMO OPORTUNIDAD

Felisa Ros ha cambiado de residencia a más de cinco países para desarrollarse profesionalmente, pero también para especializarse en un sector complejo.

POR: Diana Nava

U

na constante en la vida y en la carrera de Felisa Ros ha sido el movimiento. Nacida en un poblado cercano a Rosario, Argentina, ha cambiado de residencia en múltiples ocasiones -en más de cinco países- para crecer profesionalmente. A 26 años de haber iniciado en la francesa ENGIE, hoy es Country Manager en México, Managing Director de Networks Americas -la división de los negocios asociados al gas natural- y VP de Transformación América del Sur, que incluye los mercados de Perú, Chile y Brasil.

Ingeniera civil de profesión, al terminar sus estudios no imaginó que se dedicaría al mercado energético, pero un proyecto que desarrolló al finalizar la universidad fue el punto de partida. La meta de ese trabajo era idear una forma de implementar una red de gas natural en una comunidad argentina. Ros no especifica si se logró el cometido, pero sabe que ese fue el primer punto crucial de su carrera.

Lo que siguió fue una estancia de nueve meses en Italia para conocer más sobre el mercado del gas natural. Justo a su vuelta, este sector estaba en proceso de privatización en Argentina. Sin planearlo, se había capacitado en un mercado que necesitaría de nuevos profesionales. Tiempo después, llegó a ENGIE.

Ros, quien comenzó como ingeniera de proyecto en una de las divisiones de ENGIE en Argentina, y que entró a la multinacional sólo bajo la premisa de cubrir una vacante temporal por la ausencia de otro empleado, ha escalado de manera importante en su carrera y dirigido en distintos países las actividades de la multinacional energética.

La ingeniera asiente cuando se le pregunta sobre si se reconoce a sí misma, ya que pocas personas logran ascender de un puesto operativo a uno de toma de decisiones -de la escala que tiene ella ahora-. Dice que su clave ha sido "trabajar y buscar siempre la excelencia". Con esto último, Ros se refiere a los pequeños momentos en que ha decidido hacer un poco más de lo planeado y no esperar

a recibir órdenes si ella sabe que ya ha encontrado qué decisión tomar.

"Las cosas que creo que me han llevado hasta aquí es la forma de trabajar y de buscar hacer las cosas siempre, desde la posición que tenga, de la mejor manera. Motivar a los equipos, tomar el liderazgo y dar esa milla extra", dice. "Si me proponen un proyecto, participo, y entonces lo tomo como una oportunidad para aprender otras cosas. Parece que es un poco más de trabajo, pero en realidad esas decisiones personales son las que me abrieron las puertas en cada oportunidad, en cada momento".

Ros también admite que ha tenido que hacer algo más: demostrar quién es y sus capacidades profesionales. Ser mujer en un sector como el energético, donde hay una mayoría de hombres en puestos de poder, siempre traerá consigo un cargo extra, aunque este sea mínimo. "Siempre que llegué a un lugar me tuve que dar a conocer en el sentido de quién soy, qué experiencia tengo, que puedo hacer esto igual que los hombres".

"Creo que tal vez un hombre no tiene la necesidad de darse a conocer. Pero eso sí fue para mí algo importante. Eso me sucedió cuando llegué a México, incluso cuando llegué también a Estados Unidos. Entonces, el darme a conocer y mostrar un poco mi carrera y los logros, eso es lo que me permitió posicionarme, tener el respeto y después seguir creando en conjunto con los equipos", añade Ros.

La organización Voz Expertas, un colectivo formado por mujeres especialistas del mercado energético, da cuenta de que sólo el 12% de los puestos directivos en este sector en México son ocupados por mujeres. "Sabemos, incluso, que la participación de las mujeres durante y después de la pandemia se redujo, derivado de la dificultad de balancear las tareas de cuidados no remunerados con otras actividades profesionales", dice Casiopea Melgar, la presidenta de Voz Expertas.

## EVOLUCIÓN CONSTANTE

El primer gran cambio para Felisa Ros llegó en 2002, cuando recibió la oferta de irse a Perú para ocupar una gerencia de operación y mantenimiento, después de que ENGIE ganara una concesión para construir un sistema de distribución del combustible en Lima y Callao. El reto implicaba abrir un nuevo mercado en el país sudamericano y formar un nuevo equipo.

En 2007 llegó a México, donde ocupó dos direcciones regionales, en Jalisco y Querétaro, y una dirección técnica. Seis años después, en 2013, el cambio la llevó

## SIN MIEDO

Felisa Ros enfatiza que otra de sus grandes claves es no tener miedo, y ese es el consejo que puede dar a cualquier persona que esté comenzando su camino profesional. "El aprendizaje es continuo, entramos [en la vida profesional] con una base de conocimiento, pero luego con los trabajos, proyectos y experiencias a lo largo de la vida laboral nos vamos formando, adquiriendo nuevas competencias, dando una visión más amplia y esto nunca termina. No tengan miedo de hablar, de opinar, de proponer y actuar proactivamente. De disfrutar del trabajo en equipo, de poner pasión y empatía en todo lo que hacemos", dice la directiva.

La otra fase que Felisa Ros disfruta es la de mentorear a nuevas generaciones, hablar con las mujeres que están en su compañía, y en ese camino está ahora.

a Houston, Texas; esto porque México era considerado dentro de la región Norteamérica de la multinacional. Y, con este último movimiento, su carrera dio un giro.

Después de años de especializarse en gas natural, fue nombrada vicepresidenta de Operaciones de las plantas de ENGIE en Canadá, México y Estados Unidos. De un mercado dominado, pasó de repente a uno nuevo y complejo, el eléctrico, que le era ajeno. Pero logró el cometido.

Así continuaron los movimientos. En 2016 volvió a Sudamérica como Chief Operating Officer de ENGIE Energía Perú; luego se mudó a Singapur para estar al frente de ENGIE South East Asia, y en 2021 emprendió un viaje de vuelta, en un orden similar al anterior, primero a Houston por algunos meses y, en 2022, fue nombrada Country Manager de México, su puesto actual. "Ahora mismo, México para mí tiene una doble atracción, no sólo en lo profesional, sino también a nivel familiar", dice Ros.

La movilidad también le ha traído un reto personal constante. Cuando decidió hacer el primer cambio hacia Perú, su familia la acompañó. Sus hijos aún eran pequeños y emprendieron el reto juntos. Ahora, más de 20 años después, ese escenario no puede ser replicado. Su esposo y sus hijos residen en otro país, y ella ha hecho las últimas mudanzas con planes en solitario. Dice que esta parte ha sido dura, pero que es justo el respaldo y libertad de movilidad la que ha sido mucha de la base de su crecimiento. Ahora, parte de sus relaciones y amistades -de ella y de su familia- están en distintas geografías.

"Te puedo decir que, para nosotras [Felisa Ros], es una fuente de inspiración, de orgullo y de reconocimiento porque es otra manera de demostrar que sí hay expertas, que sí se puede tener mujeres en puestos directivos y que hay efectos positivos de estas decisiones que sirven de ejemplo para otras empresas del sector. Desde que llegó Felisa a dirigir ENGIE, se han involucrado más en actividades de género, como el Premio Embajada de Francia-ENGIE por las mujeres promesa en la transición energética, lo cual es un claro ejemplo de que teniendo una mujer al frente, las cosas cambian", comenta Melgar, de Voz Expertas.

**FELISA DEL CARMEN ROS**

COUNTRY MANAGER MÉXICO  
Y HEAD NETWORKS AMERICAS

ENGIE

# CONSTRUIR LO QUE QUIERES

Christine Kenna ha creado los espacios que necesita, ya sea en el emprendimiento o con redes de mujeres, pero también ha aprendido a pedir lo que quiere.

POR: Puri Lucena

Cuando trabajo pensar que ha habido momentos en los que Christine Kenna ha tenido que aprender a pedir lo que quiere. Su historia ha sido, más bien, de construcción.

Inició en el *venture capital* en México en un momento en el que apenas había inversión para emprendedores.

Cofundó la asociación MBA Mujeres cuando llegó al país, en 2006, después de terminar el suyo en Harvard, para conocer a otras mujeres y crear una red de apoyo, en donde hoy ha encontrado a algunas de sus mejores amigas. Y cuando inició en el mundo de la inversión y vio la falta de equidad de género, formó con otras líderes Mujeres Invirtiendo.

“Siempre he sido una persona muy comprometida, nunca me quedo quedándome de las cosas que no me gustan, sino que trato de realizar un cambio. Creo que esa ha sido mi actitud en todo lo que he hecho en México”, explica.

Un encuentro en un bar de Boston, donde comenzó a trabajar tras terminar sus estudios de Economía y Relaciones Internacionales, le cambió la vida, porque ahí conoció a su esposo, mexicano, con quien, después de varios años en Estados Unidos y en Francia, tomó la decisión de probar en México. La idea inicial

era evaluar, año con año, si permanecerían en el país o volverían a Estados Unidos. “Tomamos la decisión mutuamente, pero convencidos de que si vamos a estar en México, porque queremos estar aquí, es para realmente construir la comunidad, la familia y la vida que queremos”.

Pero antes de esta decisión, Kenna trabajó en Google. Era 2004 y la tecnológica se preparaba para salir a bolsa. Ahí vio el poder de la tecnología y los cambios que podía lograr. “En ese entonces, quería dedicar mi carrera, mi vida, a la tecnología, sabiendo que el ritmo de cambio era exponencial. Me retaron en todas las maneras de pensar”, dice. Entre esas maneras, aprendió a no aceptar el *status quo* y que hay que realizar los cambios que quieras. Y lo hizo de Sheryl Sandberg, entonces vicepresidenta de Ventas en línea y Operaciones de Google.

CHRISTINE  
KENNA  
SOCIA  
IGNIA

Kenna entró a la empresa como *intern* y cuando la ejecutiva le preguntó por su vida personal y supo que su esposo vivía en Francia, la impulsó a que ella se fuera a ese país y ayudara a abrir la oficina de Google en París. En un primer momento, Kenna le señaló que no hablaba francés, pero Sandberg le contestó que no era una limitante, sólo tenía que aprenderlo. “Fue algo de: ‘Sí, es cierto, ¿por qué no hago las cosas?’ Tuve que aprender a pedir lo que quiero”, explica.

## CREAR UN ECOSISTEMA

Kenna es de Palo Alto, el corazón de Silicon Valley y del *venture capital*. Y, sin embargo, asegura, si no hubiera salido de ahí, duda de que hubiera entrado a la industria. “La verdad es que si me hubiera quedado en Silicon Valley, no estaría haciendo lo que hago hoy porque cuando llegué a México no había este mundo de VC, tuvimos que construirlo”, afirma.

Ahí entra en juego Ignia, el fondo de capital de riesgo en el que es socia y que fue pionero en el país. “Fuimos el primer fondo en levantar capital de las Afores, el primero en levantar CKD (certificados de capital de desarrollo)... Hoy tenemos el mejor retorno de inversión de todos los fondos. Abrimos brecha y amo lo que hago, por el impacto que puede tener en el país y en Latinoamérica”, asegura.

Aunque acabó invirtiendo, lo que quería hacer era emprender. Después de trabajar siempre en el área de operaciones, comenzó a darle vueltas a la idea de crear su propia empresa. Lo comentó con una de sus mentoras y le habló de Ignia, un fondo en el que ella era inversionista y que acababa de lanzarse en México.

Kenna reconectó con Michael Chu, su cofundador (junto con Álvaro Rodríguez) y quien había sido su profesor. Ya viviendo en México, entró al fondo, en 2011. “Cuando me hablaron de lo que hacía Ignia, dije: ‘Esto es lo que quiero hacer en mi tiempo libre y gratis’”, se ríe. Como inversionista, también es consejera, pues acompaña a los emprendedores y les ayuda a crecer.

Con esto, el entorno de Kenna creía que el paso natural era hacia un consejo de administración. Para ella, no estaba tan claro. De hecho, para su primera experiencia como consejera, en la Asociación Mexicana de Capital Privado, no quería enviar su solicitud, no sabía qué podría aportar, pero María Ariza, directora general de BIVA, lo hizo por ella.

Sus miedos se calmaron cuando entró al consejo. "Por supuesto que yo puedo hacer este trabajo", se dijo. Y fue una de las más activas. Inició el comité de diversidad e inclusión, formado prácticamente por hombres para que impulsaran cambios. El VC y el mundo de las inversiones aún tiene el reto de ser más diverso, pues las mujeres son sólo el 2% de quienes toman la decisión de invertir. Kenna tiene claro el valor que, como mujer, aporta a la toma de decisiones y las diferen-

## IMPULSORAS DE OTRAS MUJERES

"Es más fácil para una mujer impulsar a otras mujeres y celebrar a las que amas, que a sí misma. Y es algo importante que todos tenemos que trabajar", dice Kenna. "Conocernos, saber cuáles son nuestras fortalezas, qué podemos aportar. Eso es mucho trabajo y reflexión". Hay que saber articular para qué eres buena y decirlo a los demás, aunque por temas culturales, se suele sentir incomodidad al hablar de éxitos propios. "Y por eso amo mucho las redes de mujeres", apunta. "Todas necesitamos echarnos porras para hacer ciertas cosas". De hecho, salpica la conversación de nombres de otras mujeres que la han acompañado.

Ella también ha impulsado a quienes ha conocido gracias a las redes que ha trazado. Ha invertido en ellas, las ha animado a entrar a sus primeros consejos. "Quizás es el primer escalón donde ayuda que alguien te tienda la mano. Qué importante eso, ¿no?".



tes perspectivas que puede dar. Aquel comité de diversidad e inclusión evolucionó al de ASG (ambiental, social y de gobernanza). "Lanzamos el primer estudio de inclusión y diversidad de género en el capital privado y hicimos una guía para ayudar a cada fondo a realizar cambios", dice.

### **"LAS COSAS BUENAS EMPIEZAN EN CASA DE CHRISTINE"**

Al hablar con Kenna y con quien la rodea, queda clara su capacidad de congregar a gente para un fin. "Siempre digo que todas las cosas buenas empiezan en casa de Christine", dice Karla Berman, amiga de Kenna y consejera independiente. "No sólo junta a gente interesante, sino que siempre es con un propósito: la asociación MBA Mujeres la empezaron ella y dos amigas. Le habló a 40 mujeres que no conocía, pero sabía que habían estudiado un MBA, y hoy tiene más de 300 asociadas que va en la tercera generación de liderazgo", agrega. Decenas de mujeres han ido a un MBA a

través de las mentorías de la organización. "Lo mismo con Mujeres Invirtiendo".

Kenna, quien también forma parte del consejo de los Kauffman Fellows (una red enfocada en acompañar a los profesionales de VC), es, desde enero del año pasado, consejera independiente de Alsea. En este caso, fue León Kraig quien la impulsó.

Su socio "y uno de los grandes mentores" de su vida, le comentó que Alsea buscaba integrantes para su consejo, del que él también formaba parte. "Yo le contesté: 'León, conozco a muchísimas mujeres picudísimas, te voy a pasar sus nombres'". Pero lo que realmente quería Kraig era que ella aplicara. De nuevo, Kenna tenía reticencias. No trabajaba en retail, no tenía claro qué podía aportar. "Ve todo lo que tienes y traes a la mesa", le contestó él. Y la convenció de empezar su solicitud para entrar al consejo de una empresa pública. "Fue alguien más impulsándome para apuntar mi nombre. Increíble, ¿no?".

# UNA VIDA DE RIESGOS CALCULADOS

Alejandra Corona no tiene miedo a experimentar ni a equivocarse para lograr cambios disruptivos.

Esto incluso la ha llevado a saber moverse a tiempo en su vida profesional.

POR: Nancy Malacara

“M

ejor vete a otra compañía”, fueron las palabras que recibió Alejandra Corona de su jefe mientras era asistente de marca en Gerber. Contrario a lo que podría interpretarse como un despido, era el catalizador para su crecimiento personal y profesional.

Corona recién se había graduado de Negocios Internacionales cuando halló su primera oportunidad laboral en Gerber. Dos meses después, Otón García, quien venía de trabajar en una multinacional de productos de consumo, se convirtió en su jefe y compartió con ella un plan de desarrollo. Lo que no anticipó fue el impacto de brindarle a Corona más habilidades, tomando en cuenta que la empresa era peque-

ña y que no estaba preparada para retener talento senior.

“Tienes que ir a una compañía más grande que invierta en el desarrollo de la gente. Prefiero que vayas a hacer cosas grandísimas, a tenerte aquí frustrada en el mismo puesto”, le dijo García, al tiempo que la motivó a postularse a una gerencia en la multinacional donde él trabajó. A los seis meses, Corona ingresó a esa empresa como gerente de una marca de papel de baño.

Los siguientes 17 años los pasó en esa compañía, donde ocupó varios cargos, como directora asociada de Marketing y directora regional de Marca. Luego saltó a la banca, en Citibankamex, y al retail, en Amazon, pero su gusto por el consumo la hizo regresar en 2021, esta vez, en Henkel, como responsable regional de Lavandería y Cuidado del Hogar.

“Nunca imaginé que me apasionaría tanto entender una idea creativa y proponer mejoras en la fórmula de un producto; escuchar la necesidad de los consumidores y mover los engranajes para que un cambio suceda. Eso es lo que más disfruto de las empresas de consumo”, expresa.



ALEJANDRA  
CORONA

VICEPRESIDENTA PARA  
LATINOAMÉRICA Y DIRECTORA  
GENERAL PARA MÉXICO DE  
CONSUMER BRANDS

HENKEL

“¡Pero vendes detergente!”, le dijeron alguna vez. Su respuesta fue contundente: “Puede parecer que trabajar en la industria de productos de consumo no implica cambios, pero la sensación de dormir en sábanas limpias o ponerse un vestido que parece nuevo influye en el bienestar emocional y contribuye a una experiencia placentera”.

“Esas pequeñas alegrías y comodidades cotidianas cambian la vida de manera tangible. La inspiración que encuentras en hacer posible estos momentos es valiosa y demuestra que las contribuciones aparentemente simples pueden tener un impacto significativo en la vida de la gente”, puntualiza.

Corona ya no se ve en otro sector. Agradece que su casi primer jefe haya visto el potencial que tenía y la haya impulsado a cambiar de rumbo. “Él te diría que le debo mi carrera y creo que es parcialmente cierto”, reflexiona.

#### MOLDEAR EL ENFOQUE

En su carrera, Corona ha tenido dos grandes colegas y mentores que son clave en su historia. Carlos Giraldo le enseñó a reconocer que hasta el cliente más pequeño puede tener ideas valiosas, a discernir cuáles son los aportes esenciales y cómo incorporarlos en un plan estratégico. A Georg Schmundt-Thomás lo recuerda por su rigidez en los procesos. De él aprendió a usar modelos mentales y a no centrarse sólo en resultados. De hecho, cuando renunció a Amazon para unirse a Henkel, buscó su consejo.

“Me dijo que entrar a Henkel era una gran idea. Que el impacto que podía tener en una compañía de consumo masivo con lo que yo sé hacer es mucho mayor que el impacto que podía tener en Amazon, que no es menor pero es diferente”, cuenta. “Le hice caso”.

Tras un año de haber entrado a Henkel, Corona asumió la vicepresidencia de Consumer Brands para Latinoamérica y la dirección general de la misma área en México. Como líder del negocio de consumo para marcas como Más Color, Persil, Palette, Extreme y Moco de Gorila, su función abarca desde la colaboración con grupos

regionales y globales hasta la ejecución de planes de innovación.

El año pasado, su encomienda fue mejorar la salud y el rendimiento de las marcas, así como optimizar la comunicación y asegurar la alineación de precios y costos. Pero también fue responsable de la fusión de los negocios de Lavandería y Belleza, algo que la puso en jaque.

Recuerda que antes de asumir este reto, su mayor tropiezo -y logro- fue levantar una división de negocio en declive. En un inicio, tuvo una perspectiva crítica y la intención de implementar cambios sin comprender realmente la situación. No reconocer el esfuerzo previo generó resistencia a sus propuestas de cambio. Pronto comprendió que su papel no era señalar lo malo, sino entender a la gente y asumir que todos hacían lo mejor que podían.

Esta lección fue fundamental cuando le pidieron que liderara la integración en Henkel, pues se enfrentó con dos equipos que operaban como firmas independientes, con doble fuerza de ventas y condiciones comerciales divergentes.

#### “¡VOY A RENUNCIAR!”

Cuando sus hijos eran pequeños, Corona enfrentó momentos difíciles al elegir entre eventos laborales y momentos familiares, y cuestionó su capacidad para equilibrarlos.

“¡Voy a renunciar!”, le dijo a uno de sus mentores, quien le aconsejó que evaluara bien su situación, mientras que el libro *How Will You Measure Your Life?*, de Clayton Christensen, la llevó a reflexionar sobre la importancia de medir no sólo el éxito profesional, sino la calidad de vida y las relaciones personales. Comenzó por cambios prácticos, dejó de lado las tareas no esenciales y estableció reglas que no son negociables, como faltar a los cumpleaños de sus hijos y dedicar los fines de semana a la familia. “Pero de la misma manera tengo esa flexibilidad con el trabajo y si hay que estar en una junta el lunes en Dubái, ahí estoy”, enfatiza.

En la división de Lavandería, el desafío era mejorar la rentabilidad, ya que estaban casi seis puntos porcentuales por debajo del promedio de la industria y 10 por debajo de los estándares de Henkel. En el negocio de Belleza, la lucha también era por la rentabilidad, pero la categoría tenía márgenes más altos y ya habían intentado transformar el negocio, lo que avivó las preguntas sobre qué más debían hacer para mantenerse competitivos.

“Empecé a ver las señales, división entre los equipos y cuestionamiento hacia algunas de las estrategias, con ciertos mensajes como ‘pero eso ya lo hicimos y no funciona’. Leí unos 10 libros sobre adquisiciones y fusiones que originalmente nunca pensé que necesitaba porque al final era Henkel con Henkel, no sonaba tan complicado, pero éramos dos culturas distintas y fue como si hubiera habido una adquisición”, comenta la ejecutiva.

La estrategia se centró en optimizar el portafolio para una rentabilidad más sólida, revitalizar la base comercial, mejorar el rendimiento de las fórmulas y aumentar la publicidad orgánica. Este esfuerzo se tradujo en un aumento del 12% en la rentabilidad de Henkel Consumer Brands y los ubicó dentro del grupo en la segunda posición en rentabilidad, después de Australia y Nueva Zelanda.

Un logro significativo en Henkel es que el negocio de Latinoamérica ya figure en el mapa global como una fuente de crecimiento, porque eso atrae más apoyo en términos de inversión, talento y tecnología. “Me gusta experimentar y no le tengo miedo a tomar riesgos calculados. Si quieras hacer un cambio o generar un resultado disruptivo, tienes que estar dispuesto a equivocarte”, apunta.

Ahora, Henkel ve un crecimiento orgánico en ventas de entre 3.5 y 4.5%, capitalizando las nuevas tendencias en el consumo. Y Corona dice estar emocionada por lo que viene, ya que este año la empresa ampliará la ruta en el mercado mexicano para expandir la presencia de marca en diversos canales de compra, mientras que en Latinoamérica pretende afianzar la integración entre los negocios de Belleza y Lavandería, a fin de fortalecer la posición general de Henkel en la región.

# INSPIRAR EN TODOS LOS NIVELES

Para Marliz Bermúdez es importante abrir puertas no sólo para posiciones directivas, sino para realizar sueños. Y el suyo se está cumpliendo.

POR: Luis Alberto Zanela

**L**l comercio internacional no se entendería sin el Canal de Panamá. La vía construida hace más de un siglo conecta el Pacífico con el Atlántico y sirve a 180 rutas marítimas que enlazan 1,920 puertos. Es utilizada por 170 países para sus actividades comerciales y sólo en 2023 por ahí cruzaron 14,080 buques.

Nacida en ese país logístico, Marliz Bermúdez Richard supo a temprana edad que ahí estaba su vocación, influenciada también por un tío que era piloto de puerto en la vía interoceánica. A los 17 años se mudó a Chile y estudió Ingeniería Naval, para después convertirse en segundo oficial de cubierta y navegar como parte de la tripulación de barcos portacontenedores de la entonces naviera Maersk SeaLand y otras, como Wallenius Wilhelmsen. La aventura de surcar los mares duró sólo unos meses. “En algún momento dije: ‘Navegar es una gran experiencia, pero quiero estar en tierra’”, recuerda Bermúdez.

Así, su vida dio un giro. Se instaló en Nueva York y se graduó de la carrera de Logística y Transporte Intermodal. Hacia 2006, cursó una maestría en Londres que marcó su carrera hasta ahora, que es la directora general de APM Terminals México (APMT), una empresa global de

terminales portuarias filial de Maersk, el gigante integrador logístico danés.

“Mientras estaba en la maestría hicimos una investigación en China, en el puerto de Ningbo, ahí conocí a una persona de APM Terminals y es así como entro, a mediados de 2007, en la oficina regional de Panamá”, explica Bermúdez.

## UN SECTOR COMPLEJO

Con casi 17 años en la compañía, obtuvo su primer puesto de liderazgo en la entonces llamada Maersk Line, la naviera del conglomerado, dentro de la gerencia de Operaciones en Panamá. Así comenzó a crear su estilo, cumpliendo sueños, ajenos y propios.

Si bien le sirvió la experiencia de haber navegado, los puertos ya la habían enamorado, por lo que más tarde regresó a APMT, donde ha enfrentado retos que le han permitido conocer la operación desde los muelles hasta las grúas y oficinas. Fue así que, hacia 2011, arribó a México.

“Dentro del sector es muy conocida. Le tocó librar marejadas importantes y enfrentar con determinación los desafíos de construir la terminal portuaria de

APMT en Lázaro Cárdenas, posicionándolo como un puerto de clase mundial, preocupada por la promoción y mejora operativa para la satisfacción de sus clientes”, comenta Norma Becerra Pocoroba, presidenta de la Asociación Mexicana de Agentes Navieros (AMANAC).

Construir desde cero una terminal portuaria, cuya inversión supera los 900 millones de dólares, es, de por sí, un reto en materia de infraestructura; pero más aún cuando sus inicios fueron controvertidos legalmente. En ese entonces, ya operaba una terminal en el puerto que impugnó el proceso de licitación contra el gobierno, por lo que la construcción de APMT se fue retrasando.

Al final, APMT salió airosa y a Bermúdez le tocó implementar la puesta en marcha de la primera terminal semiautomatizada de América Latina, realizar las pruebas de los sistemas operativos para el manejo de contenedores en los patios sin la intervención de humanos, y además ejecutar la entrega de los contenedores al ferrocarril y los camiones con maquinaria no antes vista en el país.

Esto le sirvió para reafirmar que su liderazgo, basado en el impulso en todos los niveles, rinde frutos. “El éxito se crea a través de la gente. A medida que tú desarrollas a la gente, tienes una garantía de desarrollar tu negocio”, dice. Tras poner en marcha la terminal, en 2019 asumió la dirección comercial de Terminales para América Latina, en Panamá. Pero su misión en México no había terminado.



## TEJER LAS REDES

Marliz Bermúdez encuentra su inspiración en Isabella, su hija, para cerrar las brechas de género. Pero también sabe que, para lograrlo, debe contar con el apoyo de otras mujeres y lo ha encontrado en su sector. Con el paso de los años, ha visto a más en la industria en México y en Latinoamérica, donde participa en diversas agrupaciones e iniciativas, como LIFE, un programa de liderazgo femenino en el sector marítimo-portuario; la Red de Mujeres de Autoridades Marítimas de Latinoamérica (Red MAMLa) y la Women's International Shipping & Trading Association (WISTA). Recientemente, APM Terminals fue anfitriona del tercer encuentro de la Red de Mujeres Profesionales en la Industria Marítima, en Lázaro Cárdenas, que busca visibilizar su trabajo en la comunidad portuaria, donde Bermúdez lideró el foro.

En abril de 2022 regresó para convertirse en la directora general de APM Terminals Lázaro Cárdenas, pero con dos tareas importantes por delante: la primera, liderar la construcción de la segunda fase de la terminal, una ampliación en la que se inyectan 140 mdd; y la segunda, absorber la operación de APM Terminals Yucatán, una terminal del grupo en el puerto de Progreso. Esto dio paso a APM Terminals México, que dirige.

Hoy, Bermúdez ve buenos resultados. Lázaro Cárdenas es el segundo puerto más importante del país, detrás de Manzanillo. En 2023 operó poco más de 1.8 millones de contenedores de 20 pies (TEU) y con proyecciones de crecimiento por el denominado *nearshoring*, lo que ha dado pie a la ampliación de APMT para contar con una capacidad de 2.2 millones de TEU hacia 2026.

### UN MUNDO PARA SU HIJA

El Port Performance Scorecard, de la UNCTAD, indica que, a nivel mundial, la participación de las mujeres en los puertos es de sólo 18%, y en departamentos de operaciones y servicios, sólo de 16%.

En ese contexto, la ejecutiva ha combinado su éxito profesional con el involucramiento en la visibilización y participación de las mujeres en el sector marítimo y portuario en Latinoamérica.

“Hace siete años, tuve la bendición de tener una niña a la que llamo ‘la niña de mis sueños’ y que, hoy por hoy, es todo lo que tal vez yo no fui a su edad, o lo que a mí me ha costado hacer camino. Y no sólo a mí, a muchas mujeres”, enfatiza Bermúdez. “Yo estoy continuando el camino que muchas mujeres abrieron para mí, y tengo que seguir abriendo el camino porque algún día mi hija y su generación van a ir en ese camino”.

Y con esto en mente, la directiva mantiene un enfoque claro: apoyar verticalmente a las mujeres, no sólo para un ámbito directivo, sino también para el desarrollo de actividades seguras en muelles, en áreas operativas. “Creo que tenemos que girar un poco y decir: ‘Ok, lo hicimos hacia arriba, pero ¿lo estamos haciendo hacia abajo?’, ¿les estamos dando el ambiente sano para que crezcan?”. Que las que están en el muelle no se sientan presionadas, que las mujeres que son madre y padre –porque muchas lo son– puedan decir: ‘¿Sabes qué? Opto por un trabajo en el muelle, opto por ser yo la que maneja esas grúas portuarias’. Y ese es un enfoque que no hemos tenido”, resalta.

Para Norma Becerra, esta labor de Bermúdez se ha convertido en inspiración dentro del ámbito portuario. “He sido testigo de su crecimiento profesional, que ha sido exponencial a pesar de su juventud, y gracias a que tiene un carácter inquebrantable, lo que le ha ayudado a llegar a la posición que tiene, persiguiendo sus sueños siendo un referente para las mujeres que incursionan en el sector”, dice.

En tanto, a Bermúdez le gustaría dejar claro un legado. Si, abrir el camino para que las mujeres lleguen a posiciones directivas, pero también formar espacios seguros para que se desempeñen en lo que más disfruten.

“Quiero que mi hija quiera ir a navegar y que no sea la única en el barco, que se siente en una asamblea donde no sea la única mujer, donde no la tengan que invitar por obligación”, sostiene la ejecutiva. “No tenemos que impulsar sólo a la mujer. Tenemos que impulsar la diversidad, pero donde todos tengamos la misma oportunidad. Y entonces, si me preguntas, ¿qué te llevó a este camino? Fue mi hija”.

MARLIZ  
BERMÚDEZ  
DIRECTORA GENERAL  
APM TERMINALS  
MÉXICO

# ACEPTAR EL LIDERAZGO

Ivette Castillo vive los ascensos como una maestría y destaca como fortaleza no tener miedo de preguntar.

POR: *Tzuara De Luna*

IVETTE  
CASTILLO

GENERAL MANAGER DE GSI  
LATINOAMÉRICA

GE

**L**a preparación de Ivette Castillo antes de tomar un vuelo se parece a la de muchas madres que viajan: hablar con su hijo. "Le digo que ya me voy a subir al avión. Él ama los transportes y yo creo que, en el fondo, cree que trabajo en un avión porque hasta sabe y me pregunta: '¿Ya te vas a ir a tu avión?'".

Trato de decirle a dónde

voy, pero creo que el lugar le da igual, se queda con la figura del avión. Uso eso para que sea divertido para él y sí, le digo que me voy a subir a mi avión", bromea.

Desde que es madre, los viajes para ella han cambiado. De pequeña, los disfrutaba mucho y esto se mantiene hasta el día de hoy. Se declara feliz por estar en un trabajo en el que parte a otro país latinoamericano al menos una semana al mes. Sin embargo, no es la misma sensación que cuando hace unos años iniciaba su carrera. Ahora, Dante, de tres años, la espera en casa.

Hace poco más de un año, Castillo asumió el cargo de General Manager para América Latina de GE Grid Systems Integration (GSI). La nueva posición no sólo significó un reto al liderar a más de 250 personas, la mayor cantidad hasta el

momento en su carrera, sino también un cambio respecto a los roles que había desempeñado anteriormente, más adheridos a áreas de ingeniería o ventas.

La misión de GSI es acelerar la transición energética a gran escala con tecnologías de red avanzadas. Castillo tiene en su rol la supervisión e integración de la electrificación que la multinacional lleva a cabo en la región, lo que incluye temas comerciales, operacionales, de calidad, ventas e ingeniería. Como ella menciona, "cuida" el crecimiento tanto del personal como de las ganancias y las pérdidas.

Brasil es el país al que más viaja. También fue uno de los primeros que la directiva conoció por trabajo cuando recién iniciaba su carrera, a los 23 años, y por lo cual habla portugués, además de español e inglés. "Me permitió conseguir mi trabajo actual. La mayoría de mi equipo está en Brasil", dice.

Pero São Paulo no es su único destino. GE GSI también tiene *hubs* en Bogotá y Santiago, además de viajar a París, su

sede de negocio. Pero, en realidad, tiene 33 países a su cargo.

Castillo, quien en 2022, con su anterior posición como directora global de Ventas Indirectas-Canales de Venta de GE GSI y directora comercial para el norte de América Latina fue una de 'Las 30 promesas de los negocios', de *Expansión*, acepta que antes de dar el sí al reciente ascenso laboral, el reto y los miedos estaban en ella misma. "¿Seré capaz de estas nuevas responsabilidades?", se cuestionaba. Había nuevos procesos que aprender, habilidades que adquirir y resultados que entregar.

Aunque cuenta con una maestría en Dirección de Empresas Energéticas por la Universidad Nebrija, en España, considera que asumir estas nuevas responsabilidades y aprender lo que traerían consigo fue una especie de "segunda maestría". "Fue muchísimo aprendizaje, no hay mejor manera que aprender el rol y yo lo viví en carne propia. Fui muy ágil para aprender, puse toda mi energía, todas las ganas. Yo creo que eso es parte de mis fortalezas. No tenía miedo de preguntar porque fui muy real y muy auténtica con ellos en decir que no sabía, que estaba aprendiendo", menciona.

## NO SIEMPRE FUE ENERGÍA

Castillo estudió Ingeniería Química en la Universidad La Salle. Mientras estaba en la carrera, fue becaria en un la-

boratorio de especialidades químicas. "Estaba muy padre, cerca de la escuela, fácil, diferente, pero algo dentro de mí sabía que eso no era lo mío. Yo necesitaba gente, interacción. Era muy repetitivo, hacer 200 veces una prueba con bitácora no era lo mío", explica.

En 2007, cuando entró a Siemens, ingresó en el área de generación de energía a través del agua. Tenía sentido con su carrera, al tratar temas como la termodinámica. "Ahí fue cuando le empecé a coquetear a la energía y me enamoré", detalla.

Era momento de aceptar una nueva etapa: dejar atrás la ingeniería química para adentrarse en lo que ahora es su mundo. Tenía 23 años y las puertas comenzaban a abrirse de par en par. La empresa donde estaba buscaba ingenieros jóvenes para el área energética en Brasil, por lo que era tiempo de decir que sí, aceptar y enfrentarse a los cambios venideros, incluso a un nuevo país.

"Poco a poquito me fui adentrando, lo fui entendiendo, lo fui aceptando y me di cuenta de que ahí había muchas oportunidades en ese sector y que ahí había un camino para mí y para crecer. Tenía que superar el ya no ser ingeniera química, el ya no quedarme con una idea. Hay que ser un poquito flexible porque las oportunidades están ahí, siendo flexible", resalta.

La industria energética, al tratarse de una carrera adherida a las STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, por sus siglas en inglés), sigue teniendo baja participación de las mujeres. Castillo acepta que a lo largo de su carrera ha sido en ocasiones la única mujer sentada en la mesa de toma de decisiones. "Varias veces, clientes me han dicho 'señorita', sin saber que soy yo a quien estaban esperando o también que al entrar en negociaciones preguntan por

## *CONTRA LA MUJER PERFECTA*

Ivette Castillo sale de viaje, pero lo hace con una sensación de tranquilidad al saber que cuenta con una red de apoyo familiar, encabezada por su esposo, su madre y su suegra, que están pendientes de Dante mientras ella no está. "Esa es mi realidad, una semana estoy fuera y eso de saber que hay alguien que lo cuida me hace sentir muy segura y me ayuda a que yo esté 200% bien enfocada en mi trabajo", afirma.

Como la mayoría de las mujeres, acepta que creció con algunos estereotipos de género respecto a "la mujer perfecta", impecable en todos los aspectos de la vida, luciendo siempre como si estuviese lista para una alfombra roja, con todo aparentemente bajo control y como si se fuese inquebrantable. "La realidad es que no pasa así. A veces, mi agenda es un caos y soy vulnerable. Hay días en los que lloraba en el aeropuerto, siendo supersincera, cuando empezaba a viajar y mi hijo estaba chiquito. A veces, no existe ese balance, pero lo que sí existe es aceptar que no está, así que lloras, te secas las lágrimas y continúas porque no se vale estar en una reunión pensando en lo que no hiciste, como no se vale estar con tu hijo atendiendo una llamada de trabajo", asegura.

el jefe, además de que soy joven y eso a veces no ayuda mucho", detalla.

Ivette Castillo, quien siempre sintió el apoyo de su madre (fue clave en su carrera y la motivó para estudiar su maestría en el extranjero), considera que ahora tiene en sus manos el poder de motivar a más mujeres para que lleguen a posiciones de liderazgo. Cerca del 50% de los directores dentro de su área de GSI son mujeres.

El panorama energético actual a nivel global, en específico, para Latinoamérica, luce retador. La mayoría de las economías ha estado centrando sus esfuerzos en poner en marcha sistemas de generación de electricidad amigables con el medioambiente, pero la incógnita ahora está en cómo llevar esa energía a los interruptores de los hogares.

Desde la perspectiva de Castillo, lo que se necesita para mejorar este panorama es una planeación robusta que esté acompañada de políticas integrales que hagan un especial énfasis en la transmisión de energía, en donde, hasta el momento, no se ha puesto mucha atención. El panorama para el sector está cambiando y esto trae consigo nuevas oportunidades. "Me encanta que haya cambios y eso es parte de mi historia, me gusta cuando vienen esas cosas porque siempre hay oportunidad", sostiene.





# SABER MARCAR LA RUTA

Rosalina Tornel siempre se ha preparado para la siguiente oportunidad, pero también ha sabido cuándo bajar la velocidad y cuándo retomar el carril de alta.

POR: Ivet Rodríguez

# R

osalina Tornel estudiaba ingeniería industrial en la Universidad Iberoamericana cuando decidió buscar un trabajo de seis meses y ahorrar para un viaje de intercambio estudiantil. Pero ni se fue de intercambio ni el medio tiempo que consiguió en Kraft fue temporal. "Me quedé el resto de la carrera", cuenta.

En aquel momento, se visualizaba trabajando en Finanzas o en Logística, pero fue asignada al área comercial. "Dije: 'Bueno, ya voy más allá de la mitad de la carrera, creo que estoy lista para demostrarle al mundo todo lo que sé'". Entonces, tuvo un "golpe de realidad" al darse cuenta de "todo lo que no sabía" y le faltaba por aprender.

Decidió aprovechar el último tramo de la universidad para llenar aquellos vacíos de conocimiento detectados y, al terminar la carrera, tuvo una oferta laboral en PepsiCo, como gerente de Categoría en el área de bebidas.

Dos décadas después, está convencida de que estos primeros golpes de timón le enseñaron a ser flexible y a estar siempre abierta a las oportunidades y retos que se le presentaban. "A menudo, nos enamoramos de una imagen preconcebida de cómo debe ser nuestra carrera, o vemos el camino de alguien y pensamos que debemos seguirlo paso a paso. Pero ya no podemos depender de fórmulas o recetas para el éxito", asegura.

## CONTROLAR LA VELOCIDAD

Tras su incorporación a PepsiCo en 2003, se enfocó en crecer. En ocho años ocupó cinco posiciones y llegó a ser gerente de equipo. Nunca se negó a aceptar nuevos retos, pensaba que cualquier aprendizaje o experiencia le servirían para estar mejor preparada para cuando llegara una nueva oportunidad. Esta disposición la ha impulsado a aceptar roles en distintas áreas, desde Ventas hasta Mercadotecnia, y en diversas divisiones de negocio, en México y en otros mercados de Latinoamérica.

Tornel, sin embargo, reconoce que así como es importante siempre estar abierta a todas las oportunidades, también lo es saber cuándo hay que "bajar la velocidad". Eso hizo cuando nació su primer hijo, hace 11 años. "En ese momento, pensé: 'Me tengo que pasar del carril de alta al de media'".

En aquel entonces era la directora de Marketing de Quaker y, por primera vez en su trayectoria, permaneció en la misma posición durante casi seis años. Aunque se podría pensar que desacelerar no iba a favorecer su crecimiento, asegura que este periodo le permitió hacer una introspección y trabajar en otros aspectos que había dejado en segundo plano durante su primera década como profesionista.

No sólo amplió sus conocimientos en mercadotecnia a través de un diplomado en marketing digital, sino que también se dedicó a fortalecer sus conexiones profesionales y a cultivar su liderazgo. Este lapso también fue fundamental para que comenzara a desempeñarse como mentora, una labor que continúa y que le ha permitido desarrollar habilidades que hoy le facilitan ejercer su rol de liderazgo.

“He visto que es importante saber cuándo es el momento de acelerar, pero también cuándo frenar para prepararte mejor”, dice. “Hay etapas, hay ciclos y hay momentos”.

Después de pasar por este periodo y un segundo embarazo, llegó el momento en que se sintió cómoda con la idea de retomar la marcha. “Volví con mis líderes y les dije: ‘Estoy lista, ya puedo volver al carril de alta’”.

#### UN PROPÓSITO

Tornel fue nombrada directora senior de Marketing de Quaker para Latinoamérica en 2018, pero, a diferencia de su anterior ascenso, ahora tenía muy claro el tipo de líder que quería ser; una que comprendía la importancia de fomentar un impacto social positivo, trascendiendo los meros logros numéricos. Y no es que carezca de ellos. La unidad de negocios que encabeza, Gamesa, Quaker y Sonric's para PepsiCo México, asciende a más de 2,000 millones de dólares. Según la propia empresa, “bajo su liderazgo, este negocio ha logrado un crecimiento constante de dos dígitos, contribuyendo de manera decisiva a los resultados positivos de PepsiCo en América Latina en 2023”.

Pero, al reflexionar sobre sus logros profesionales, lo que ella destaca es el lanzamiento del programa Quaker Crecce, una iniciativa que, en colaboración con Un Kilo de Ayuda, ha ayudado a más de 17,000 niños a superar la desnutrición en los cuatro años que lleva operativo en Chiapas, Oaxaca, Yucatán, Sinaloa, Estado de México y Nuevo León.

Tornel estableció esta alianza estratégica, trabajó con el equipo de desarrollo de productos y participó en el diseño de estudios antropológicos clave para el

## LA IMPORTANCIA DEL NETWORKING

Cuando le preguntan qué le ha ayudado a crecer profesionalmente, Tornel siempre responde que el *networking*. De hecho, la primera vez que le dieron un ascenso fue gracias a su red. “Había ido a pedir consejos a una persona a quien posteriormente se le abrió una posición. Y gracias a que me había conocido y sabía el tipo de perfil que tenía, me ofreció su puesto”, cuenta.

El cultivo de una sólida red de contactos se ha convertido en un componente crucial para su crecimiento. Tornel asegura que, ya sea en la empresa o externamente con profesionales de diversas industrias, puede abrir puertas y ofrecer oportunidades que podrían pasar desapercibidas.

Según su experiencia, el proceso de construcción de esta red comienza con una introspección cuidadosa, así se pueden identificar los socios potenciales que complementen las fortalezas y ayuden a mitigar las debilidades. La intencionalidad es clave; no se trata de acumular contactos, sino de identificar a las personas que puedan ofrecer orientación y apoyo significativo. Además, esta red debe ser diversa. “Uno de mis grandes mentores está en una empresa del ramo energético, y el tener esa perspectiva de otro tipo de pensamiento es lo que te enseña mucho”, detalla.

desarrollo de un programa integral que incluyera componentes educativos. Esto fue fundamental para asegurar la sostenibilidad del proyecto, que recientemente se extendió a Guatemala, donde la desnutrición afecta a uno de cada dos niños.

“Obviamente, la definición de éxito debe estar alineada con los resultados comerciales, pero, para mí, el verdadero éxito ocurre cuando logras ese resultado con un impacto más amplio, dejando una huella en la comunidad donde operamos, entre las personas y el planeta. Porque realmente creemos que el verdadero camino hacia un crecimiento sostenible radica en entender que los resultados deben ir acompañados de un impacto positivo”, asegura.

#### EJEMPLO PARA OTRAS

Desde aquel regreso al carril de alta hace cinco años, Rosalina Tornel ha ocupado tres posiciones en PepsiCo. Actualmente, es vicepresidenta de Marketing y General Manager de Gamesa, Quaker y Sonric's para PepsiCo México, liderando un equipo de 70 personas. Aunque ella ha roto el techo de cristal, reconoce que aún hay trabajo por hacer.

“En México, los negocios necesitan avanzar en la equidad de género para florecer y generar un impacto positivo mayor”, dice. “Reconociendo esta necesidad, para mí, alcanzar una posición de liderazgo es sólo el principio. Significa tener una voz y un círculo de influencia que pueden acelerar el cambio necesario”.

Para Tornel, una “mujer poderosa” es aquella que se convierte en un ejemplo para las generaciones venideras, fomentando la mentalidad de “sí podemos” y demostrando que, si se tiene la ambición de alcanzar una meta, es posible llegar. “Hay que pedir las oportunidades, pero también nos toca estar listas para cuando aparecen”.

**ROSALINA  
TORNEL**  
VICEPRESIDENTA DE MARKETING &  
GENERAL MANAGER DE GAMESA,  
QUAKER Y SONRIC'S  
PEPSICO MÉXICO

# LAS “HORAS MAMÁ”

Cecilia Jiménez estira el tiempo del día. Su clave es la organización, ser exigente y selectiva con lo que ocupa su jornada.

POR: Luz Elena Marcos Méndez

Al pensar en productividad, las “horas mamá” pueden ser un buen parámetro. Es el que utiliza Cecilia Jiménez, CEO de Santander Asset Management México, y que le permite ser más selectiva con los proyectos que son redituables de los que no lo son.

Jiménez es chilena y estudió Ingeniería Comercial, una carrera que sólo se imparte en su país, pero que se enfoca mucho en las finanzas como lo haría una carrera de Economía en México, aunque con menos matemáticas puras de las que tiene una ingeniería civil. Trabaja en el banco desde hace 12 años y, cuando le propusieron ocupar la dirección de Asset Management, hace casi uno, tenía seis meses de embarazo y dos hijos pequeños.

Y ahí ha residido el reto más grande en el último año para ella, pues ha asumido el puesto al tiempo que cuida a su hija con síndrome de Down. “Ha sido un torbellino de emociones vivir con una discapacidad, conocerla, transformar el miedo en coraje, los prejuicios en aceptación y empatía para seguir con lo que nos toca”, asegura. De hecho, cuando unos días después de realizar esta entrevista, Jiménez llega al estudio de foto de *Expansión*, lo hace con una inquietud. Le preocupa no haber transmitido bien la idea y quiere insistir en el que, para ella, ha sido un momento clave en su

carrera: ser madre le hace ser una profesional exigente y más selectiva.

“Más exigente y mucho más rigurosa porque cada minuto que pierdo en la oficina, en un proyecto que no tiene sentido, en una plática que no lleva a ninguna parte, en una reunión con un cliente que en realidad nunca va a ser un cliente, es tiempo que dejo de estar en mi casa con mis hijos”, comenta.

Para conseguir la eficiencia en su trabajo, Jiménez es más meticulosa con el tiempo que dedica a cada labor diaria, que es ejecutar proyectos coordinando distintas áreas como Compliance, Recursos Humanos, Tecnología, Marketing y Ventas para atender las necesidades de clientes dentro de México. También se encarga de buscar las mejores alternativas de inversión para personas físicas e instituciones, ya sea en renta fija, en deuda, como Cetes, acciones en Méxi-

co y otros países para darles el mejor rendimiento.

Una reunión importante debe durar máximo una hora, asegura, y si es para revisar un tema puntual, entre 20 y 30 minutos. Si es para comentar algo con sus colegas, no debe demorar más allá de 15 minutos. “Trato de dar y de cumplir con esos espacios porque así puedo dar más reuniones y maximizar el tiempo que soy eficiente. Las ventanitas de tiempo que tengo, que es dejar a mis hijos en el camión en la mañana, recoger a mis hijos del camión a la hora de la comida y comer con ellos y acostarlos, es algo que no pienso ‘transar’ (negociar)”, explica.

## UNA MATERNIDAD SOPORTADA POR AMIGAS

“Mujeres en Finanzas es mi tribu”. Cecilia Jiménez es cofundadora de esta asociación que fue creada en 2018 para fomentar el crecimiento y el desarrollo de mujeres en la industria. Es un lugar en el que se ha refugiado cuando las cosas no salen bien en su vida profesional o personal. “Ha sido fundamental porque veo el cambio que hay en la industria, muy poquito pero en la dirección correcta. Cada vez tenemos un sistema financiero más justo”.

Su capacidad para atender los negocios y a su familia es algo que destaca Felipe García Asencio, director general de Santander México, quien asegura que es un ejemplo de liderazgo dentro del grupo. "Su posición actual como líder de la gestora de fondos es resultado de su talento, compromiso con su carrera y de sus excelentes resultados en responsabilidades anteriores. Me llena de orgullo que sea ella quien lidere un área estratégica en el negocio, pues es, sin duda, un gran ejemplo a seguir para muchas otras colaboradoras de Santander", afirma.

**SI NO ESTÁ EN LA AGENDA, NO EXISTE**  
 Para lograrlo todo, Jiménez trabaja por horarios y la mañana es para dedicarse a ella. "Me levanto a las 5 y voy a nadar de 5:20 a 6 de la mañana; subo corriendo porque a las 6:30 levanto a mis hijos y los arreglo para ir al colegio. A las 7 regreso a casa y tomo la primera reunión", cuenta.

Siempre de la mano del calendario Outlook y su iPad, Jiménez maneja sus horarios. El *prime time* es entre 9 am y 1 pm, debido a que es el horario en el que coincide con el de España, la matriz de Santander. Después de la hora de la comida, agenda y atiende asuntos de México. También es donde se siente más tranquila de que no habrá alguna urgencia que atender, por lo que puede dedicarse a los proyectos de mediano plazo. Pero su horario favorito es el del viernes por la tarde. "Trabaja perfectamente bien porque nadie te interrumpe. En México, entre 1 y 6 de la tarde del viernes nadie te pega, no te contestan un correo hasta el lunes".

La directiva suele hacer *networking* en las mañanas, en desayunos. Las comidas suelen ser más largas y, por lo tanto, quitan más tiempo, considera. Y es rigurosa con el calendario: si no está ahí, no existe. Es la manera en la

que evita que los proyectos naufraguen. También tiene un chat con su equipo de trabajo para realizar lluvia de ideas. Nadie está obligado a contestar pero sí a leer, para así llevar propuestas a las juntas de trabajo.

Así surgen las ideas, dice, lavando trastes o mientras se toma un baño. El ejercicio ayuda a que se reconozca a quien aporta y a que se afinen los detalles. "Ceci tiene un gran carácter y determinación y, al mismo tiempo, es empática y está muy comprometida con el empoderamiento de las mujeres y su desarrollo. Todo esto la hace una gran líder que cuenta con el apoyo de sus equipos para hacer frente a los retos laborales que se presenten", asegura García Asencio.

CECILIA  
JIMÉNEZ  
CEO  
SANTANDER  
ASSET MANAGEMENT



Los objetivos se miden semanal, quincenal o trimestralmente. Se involucran desde el analista hasta el director y Jiménez asegura que todos deben tener acceso a la misma información. "Tomo muchas notas en mi iPad y tengo mi calendario abierto para todos. Señalo en rojo lo que es inamovible, como una presentación del colegio, una cita médica o una presentación con el banco. En morado pongo cuando es algo fuera de la oficina, entonces eso significa que si quieren que sea presencial, tienen que darme el espacio para regresar", señala.

Ser mamá, tener una vida profesional y alcanzar puestos de liderazgo es posible. Y la directiva aconseja que para lograr ser madres y profesionales, las mujeres tienen que aprender a pedir más. "Uno siempre teme pedir, pero si eres una buena profesional, siento, y creo, que la empresa te va a valorar y te lo va a dar", añade. "Negociar es importante siempre que sepas cuáles son tus prioridades. Nosotras como mujeres estamos 'seteadas' como especie a ser lindas, a decir que sí, y tenemos que aprender a decir que no".

La maternidad en puestos de liderazgo pone sobre la mesa un aspecto que hace falta normalizar: la lactancia. Jiménez cuenta que en reuniones de trabajo, cuando usa un extractor de leche, los hombres suelen incomodarse. "A los hombres les da pena, pero a mí, no". Y aunque las empresas deberían considerar las salas de lactancia, dice que es importante pedir a las que no las tienen que las instalen, para que esto no sea un impedimento para el desarrollo profesional.

# FORMAS DE MOVER EL MUNDO

Teresa de la Garza está en una posición desde la que puede cambiar la vida de las personas y, para ella, es un privilegio.

POR: Ana Luisa Gutiérrez

El ámbito social ha sido uno de los motores e inspiración en la vida de Teresa de la Garza. Y ha sido clave desde sus primeras experiencias profesionales. En 2004 entró a Cemex como parte del programa Profesionistas en Desarrollo, la iniciativa de la empresa enfocada en recién graduados con alto potencial de desarrollo, una experiencia que la llevó a conocer la operación de la cementera más allá de los productos para la construcción. "Ahí conocí los proyectos que tenía la empresa en favor de temas sociales y ambientales y fue en ese lugar donde tuve mi primera actividad relacionada con la sustentabilidad".

Desde entonces y durante sus más de dos décadas de carrera, ha impulsado proyectos para mejorar la calidad de vida de las comunidades y sus habitantes a través de sus posiciones de liderazgo. De la Garza ve a las empresas como una plataforma para incidir en el entorno. Especialmente en una ciudad como Monterrey, donde nació, y un estado como Nuevo León, en el que el sector privado es un protagonista no sólo de la vida económica, también de la pública.

Esto lo pudo ver más claro en su etapa como estudiante de Derecho en el Tecnológico de Monterrey. En un principio, cuenta, eligió la carrera porque le apasionaban los temas de ciencias políticas, "la idea de hacer justicia a partir de las leyes", asegura. Pero a medida que avanzaba en la licenciatura, descubrió su interés por llevar aquella 'justicia social' a través de políticas públicas a las empresas, cuya especialidad poco a poco fue trazando el perfil que ha ido desempeñando.

De la Garza lidera desde hace ocho años el área de Sostenibilidad de FEMSA Proximidad, cuya vertical tiene como misión generar condiciones sociales y am-

bientales, siempre vinculada con la operación empresarial. Esta división atiende a diario a más de 12 millones de consumidores a través de la marca Oxxo y Oxxo Gas en México y emplea a más de 170,000 colaboradores, según información de la compañía.

El área que lidera De la Garza se ha colocado en los últimos años como una de las verticales más importantes dentro de las compañías debido a los cambios acelerados que ha traído consigo el cambio climático, que cada año pone en circunstancias complejas al planeta y a sus habitantes. México, por ejemplo, enfrenta cada vez más sequías derivadas de las altas temperaturas, hambruna y a

## ESCUCHAR A LOS DEMÁS

Teresa de la Garza destaca un libro que le ayudó a reforzar las habilidades que fue adquiriendo: *Think Again*, del psicólogo organizacional Adam Grant, quien a lo largo de sus páginas explica que es un error quedarse con una sola idea de un tema o un proyecto. "Parece obvio, pero nunca se debe olvidar que por tener la voz de líder debes dejar de escuchar a los demás. Los consensos normalmente están mucho mejor hechos porque tienes muchos

cerebros trabajando para un mismo fin", asegura.

una escasez hídrica en varias entidades del país.

De la Garza reconoce que la sostenibilidad es uno de los grandes retos que enfrentan tanto las compañías como los gobiernos y, por ello, es un tema que cobra mayor relevancia al interior de las empresas. Con una importancia creciente en los temas ASG (ambiental, social y de gobernanza, ESG, por sus siglas en inglés) su equipo a diario se enfoca en delinear estrategias que permitan encauzar el objetivo.

“El aumento de la temperatura de la Tierra es inminente. Y esto nos lleva a tomar decisiones sobre recursos como dónde vas a poner el dinero para que esto pueda suceder, entender si estás tomando las decisiones adecuadas para contribuir a la reducción de

emisiones de carbono. Para mí, ese es el reto más grande, ¿cómo movilizar a una organización, como en el caso de FEMSA, de más de 170,000 empleados en México, para que todos estemos volteando a ver para allá?”, afirma.

La directiva hace frente al reto gracias a las habilidades que ha desarrollado a lo largo de su trayectoria profesional: comprender las circunstancias de cada proyecto, trabajar en equipo, escuchar a los colaboradores y cuestionar el rumbo de cada estrategia. Y es que en un plan se requiere comprender las necesidades y sugerencias de los sujetos implicados.

### LAS EXPERIENCIAS

Los programas sociales en los que estuvo involucrada en Cemex, al inicio de su carrera, es-

su paso por Rotoplas, donde lideraba proyectos conjuntos del gobierno federal y la iniciativa privada para proveer soluciones de suministro de agua en lugares en donde aún no había drenaje.

Para la regiomontana, esta experiencia le dejó grandes aprendizajes, como lograr la interlocución con las dependencias federales y aprender a dimensionar los alcances o impactos sociales que tendrá en lo social este tipo de alianzas, además de comprender cuáles son las necesidades del propio gobierno y de las comunidades.

Esta habilidad le ha ayudado en su rol como líder en FEMSA y la experiencia también la llevó a especializarse más en su perfil. Ha tomado cursos sobre derecho internacional público en la Corte Internacional de Justicia en La Haya, así como derecho constitucional y minorías étnicas en Túnez, y análisis político en el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE).

### EL PRÓXIMO RETO

Ahora, Teresa de la Garza tiene un nuevo sueño: llevar todo lo aprendido e impulsado en sustentabilidad a un consejo de administración. La directiva asegura que esta posición permitiría impulsar la narrativa social dentro de las empresas, ya que ve una clara necesidad de crear conciencia desde esos puestos directivos para empujar mayores estrategias encaminadas a mejorar a las comunidades y el ambiente.

Es consciente del reto, pero no pierde la convicción. “Yo creo que puedo hacerme camino en consejos pequeños, donde se pueden hacer grandes cambios incrementales a través de crear conciencias dentro de los actores de cambio”.



taban orientados al desarrollo de viviendas autoconstruidas, a través de un programa de la compañía que otorgaba facilidades para la compra de materiales que iba acompañado de asesorías técnicas.

Durante su paso por la cemiteria, la directiva decidió sumar a su posgrado en Ciencias Políticas del Instituto d'Études Politiques de París, una maestría en Políticas Públicas y Administración por la London School of Economics and Political Science.

“Para mí, el tema de estar aprendiendo de manera constante me ayudó a entender qué puedes hacer por otros. Yo creo fielmente que ahí es donde puedes poner al servicio todas esas cualidades o capacidades que has desarrollado a lo largo de los años”, dice.

Para que las compañías puedan impulsar un proyecto social o ambiental es necesaria la participación del gobierno y esto también lo sabe De la Garza. En cada uno de sus cargos, ha tenido que desarrollar la habilidad de negociación para lograr sinergias con el sector público. Esto lo constató durante

# HABLEMOS DE PODER

*Expansión* cumple 25 años de poner el foco en las mujeres y su influencia. Por eso, nos detenemos un momento para analizar cómo ha evolucionado este poder.

POR: Puri Lucena

Cuando comenzó a resquebrajarse el techo de cristal, empezamos a comprender que no se trataba sólo de eso. Y aprendimos términos como 'el piso pegajoso', 'las escaleras rotas', 'el precipicio de cristal' o 'los techos de cemento', que describen condiciones estructurales que limitan y frenan el desarrollo profesional de las mujeres.

El camino sigue siendo difícil. En 2024, *Expansión* cumple 25 años hablando de la influencia y del poder de las mujeres. Lo que comenzó como un listado sin metodología y sin un número fijo (lo mismo eran 16, que 20, que 11) llamado 'Mujeres influyentes' se convirtió en un ranking, primero con 50 líderes y, finalmente, con las 100 que conforman el listado hoy.

En el camino, la metodología evolucionó. De dar la mayor parte del peso de la evaluación, 60%, al tamaño de la empresa, y el resto, a la importancia del ran-

go de la ejecutiva en su sector, a incorporar también desde 2020 algo que denominamos como 'transcendencia', que valora la participación en consejos de administración o comité ejecutivo de la compañía donde labora y de otras empresas, si es parte de otros organismos, si participa en foros o si realiza mentorías o coaching. También este parámetro ha evolucionado, del 20% de la valoración, al 30% actual. Pero celebrar también supone hacer una parada en el camino para analizar cómo se vive este poder.

"Cuando le empezaron a llamar 'Mujeres poderosas', a mí me hizo al principio mucho shock y eso es por la relación que tenemos las mujeres con el poder", explica Silvia Dávila, presidenta para América Latina de Danone y su CEO en México. "Después empezaron a hablar mucho de la palabra 'empoderada' y esa me molesta más. Ahí fue cuando acepté la palabra 'poder'. La palabra 'poder' como tal me gene-

ró una relación emocional fuerte, pero cuando oí 'empoderada', ahí fue cuando dije: 'Poderosa es la palabra correcta'. ¿Por qué? Porque empoderada es que alguien te lo tiene que dar, poder es aceptar que lo tienes y usarlo", apunta.

La directiva señala que aunque la primera reacción ante el poder puede ser el miedo, el primer paso que hay que dar es realizar un trabajo interno de aceptar la responsabilidad que viene con él. El segundo, es dejar ir aquellas cosas 'para las que no te va a dar la vida' y hacerlo sin culpa. Porque aunque la narrativa de la *superwoman* que alcanza a llegar a todo en el trabajo, en su vida personal y familiar, y además estar siempre perfecta, cada vez nos gusta menos y comienza a generar rechazo, en la práctica, sigue persiguiendo a las mujeres y resulta difícil dejar ir. Y hacia allá es necesario también enfocar el camino. "El tema tiene que evolucionar hacia cómo dejas ir: aceptas el poder, tomas la responsabilidad pero también dejas ir", asegura Dávila.

El poder también causaba rechazo por la imagen social que teníamos de él. Y eso ha empezado a cambiar, lo que ha ayuda-

DESDE EL  
ESCRITORIO  
DE ...

95%

DE 'LAS MUJERES PODEROSAS' PARTICIPA EN MENTORÍAS O COACHING PARA IMPULSAR A OTRAS MUJERES DENTRO DE SU EMPRESA. Además, 91% LO HACE TAMBIÉN FUERA DE SU COMPAÑÍA.

7%

MENOS QUE LOS HOMBRES GANAN LAS MUJERES EN NIVELES DE ENTRADA Y 17% MENOS EN LOS EJECUTIVOS.

FUENTE: MCKINSEY

PREGUNTAMOS A LAS INTEGRANTES DE 'LAS 100 MUJERES MÁS PODEROSAS DE LOS NEGOCIOS'

› QUÉ ES PARA ELLAS EL PODER.

ESTO NOS RESPONDIERON:



**PAULA SANTILLI**

CEO DE PEPSICO LATINOAMÉRICA

do a que sea más fácil aceptarlo y ejercerlo. "Es una palabra que puede ser malinterpretada, ya que en el contexto social puede confundirse con aplicaciones políticas o con poder económico y justo ahí está el error, pues más bien se trata de tener el dominio, la facultad y jurisdicción para ejecutar alguna acción en pro de una meta", dice Angelines Diez, CEO de Kraft Heinz México, ante la pregunta de qué es para ella el poder.

Amanda Berenstein, CEO y líder regional de Atención a Clientes de la agencia Weber Shandwick, coincide en esta reconfiguración del término. "Me parece que el concepto de poder ha cambiado y deja ser símbolo de poder ser distante, lucrativo y tratar mal a las personas. Hoy, el poder es empatía, conexión personal e ir más allá del negocio que representas".

#### EJERCER EL PODER

El poder puede también tener muchos apellidos. Y dos de ellos son el de efectivo o vacío. ¿Ejercen las mujeres el poder al 100% cuando lo obtienen? Para la directiva de Danone y vicepresidenta global del International Women Forum (IWF), no hay duda de que, cuando una mujer llega a posiciones de poder, lo ejerce. Aunque internamente haya un proceso de aceptación, que todavía supone una diferencia con cómo lo asimilan los hombres.

"En el hombre, el poder es natural, en una mujer es primero el susto y luego, la aceptación y esto toma tiempo", afirma. Pero se trata de una batalla interna. "Porque la responsabilidad llega primero y recuerda que el síndrome del impostor nos pega fuerte. ¿Y qué hacemos cuando nos llega el síndrome del impostor? Trabajamos más duro para que no haya duda de que el trabajo que tenemos nos lo ganamos. El poder se ejerce desde la acción, yo creo que asumirlo desde el corazón es lo que nos cuesta trabajo", apunta.

"En la vida profesional, el poder es tener el privilegio de tomar las decisiones que no sólo definen el rumbo de tu propia carrera, sino que pueden impactar a toda una plantilla de colaboradores e, incluso, definir el futuro de una industria. El poder parece tener mala reputación pero, particularmente en el mundo corporativo, el poder puede ser una fuerza transformadora cuando lo ejerce una mujer. Por eso debemos dejar de tener miedo a tomar posiciones de mando y liderazgo. El poder necesita de las mujeres para articular, orquestar y crear los escenarios que beneficien al mundo de los negocios y a las personas que lo componen".

Peró más que definir el poder, para mí, es conocer la dinámica del poder lo que considero una herramienta maravillosa que, si no la dominas, puede ser un obstáculo representativo en el desarrollo de la carrera de una mujer. Es decir, las mujeres debemos entender y observar cómo se manifiesta el poder en nuestra organización, cuáles son sus dinámicas, quiénes lo ejercen y cuáles son las prioridades de las personas que lo tienen, para así crear nuestro propio mapa de poder y hacer un plan de acción para insertarnos exitosamente en el mundo profesional. La meta máxima será crear nuestra propia red de poder y aliadas que impulsen a más y más mujeres a no tener miedo a la ambición e ir por sus sueños".



## VERÓNICA PÉREZ

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

"Para mí, el poder es una fuerza que adquiere su verdadero significado cuando se utiliza para impulsar el bienestar y la prosperidad de todos. En lugar de ser un concepto aislado, lo veo como una herramienta para fomentar la inclusión y dar voz a aquellos que a menudo han sido subrepresentados. Una fuerza transformadora que sólo surte efecto y su fin cuando se realiza de manera positiva. En el contexto sobre la visibilidad de las mujeres en puestos directivos, el poder se traduce en la capacidad de generar cambios significativos, promover la equidad de género y garantizar que todas las voces, independientemente de su género, tengan la oportunidad de contribuir y prosperar en el ámbito laboral.

En esencia, el poder se vuelve auténtico cuando se utiliza para construir un entorno inclusivo y colaborativo en el que cada persona pueda alcanzar su máximo potencial. ¡El poder de un líder sólo se mide en su capacidad transformadora para generar cambios positivos desde su experiencia!".

---

## ALEJANDRA DE GUADALUPE ENRÍQUEZ MARTÍNEZ

CFO GRUPO SURMAN

"Libertad. El poder por sí mismo no existe si no tenemos la libertad de decidir. Decidir qué estudiar, dónde residir, con quién vivir, en qué trabajar con plena conciencia nos da el poder que desde nuestra perspectiva necesitamos para vivir con armonía, entre el éxito laboral y la paz de amar y ser amadas. Ese es el verdadero poder de una mujer".

# 100 LAS MUJERES MÁS PODEROSAS DE LOS NEGOCIOS



## MARÍA JOSÉ TREVINO

DIRECTORA GENERAL MÉXICO Y LATAM  
DE ACCLAIM ENERGY

"El poder, para mí, ha evolucionado significativamente en las últimas décadas. Hace 25 años, cuando se publicó por primera vez la lista de 'Mujeres influyentes', el poder se asociaba, principalmente, con la capacidad de tomar decisiones y liderar desde una posición de autoridad en el ámbito empresarial. Si bien esas cualidades siguen siendo esenciales, hoy en día, el poder tiene una dimensión mucho más amplia y enriquecedora.

Para mí, el poder no sólo se trata de ocupar un puesto directivo o de tener influencia en una empresa, sino de la capacidad de utilizar ese poder para crear un impacto positivo y exponencial en la sociedad y en la vida de las personas. El poder significa tener la oportunidad y la responsabilidad de impulsar el cambio, promover la igualdad de género y la diversidad en el lugar de trabajo, y contribuir a la sostenibilidad y al bienestar de nuestra comunidad.

Además, el poder también implica la habilidad de inspirar y motivar a otros, especialmente, a las mujeres jóvenes, a perseguir sus metas y aspiraciones sin importar las barreras que puedan encontrar en el camino. Es importante utilizar nuestra posición para abrir puertas y crear oportunidades para aquellos que pueden no haber tenido las mismas ventajas. Hoy en día, las mujeres en posiciones de liderazgo tenemos la responsabilidad de redefinir y expandir el concepto de poder para lograr un impacto más significativo y positivo en nuestra sociedad y en el futuro de México".



Marina Cigarini, Managing Partner de la consultora McKinsey México, que realiza el estudio 'Women Matter', pone sobre la mesa que el hecho de que a las mujeres les cuesta más trabajo llegar a las posiciones de liderazgo provoca que por el camino obtengan habilidades como la resiliencia y que realmente tengan las capacidades. "Nunca he encontrado una mujer en una posición de liderazgo que esté ahí porque haya tenido suerte. Los datos están claros, en general, a las mujeres les cuesta más trabajo llegar".

El análisis 'Women Matter México 2022. Paridad dispareja' señala que aunque 60% de los empleados de las empresas encuestadas opinan que la diversidad debe ser una prioridad para las organizaciones porque contribuye a un mejor ambiente de trabajo, para 26% de las compañías no es una prioridad. Aunque hay datos que mejoran: 74% de las empresas en el país señalan la diversidad de género como una de sus 10 prioridades principales, mientras que en 2017, la fecha de la encuesta anterior, lo hacían 48%.

Y en un contexto en el que las mujeres representan 40% del talento en el nivel de entrada de las empresas, pero sólo uno de cada 10 directores generales es mujer, de acuerdo con McKinsey, Dávila, que realiza círculos de mentoría en Brasil, México, Argentina, Colombia y Francia, señala dos factores entre las prioridades para cerrar la brecha.

En sus sesiones con mujeres en diferentes países, las conversaciones y las historias suelen ser similares, pero con una diferencia en México que tiene que ver con el bagaje cultural. "Tú le preguntas todavía a mujeres sobre el hecho de que ganen más que sus esposos y 52% opina que va a ser un problema, y 50% dice que si sus hijos están al cuidado de alguien más, van a sufrir. Y cuando ves el número de horas que dedican al trabajo de la casa, todavía es de 40 versus casi

## MÓNICA ASPE

DIRECTORA GENERAL  
DE AT&T MÉXICO

"Entiendo el poder como la capacidad de incidir, de tener impacto, de transformar la realidad. Las personas decidimos para qué usamos nuestro poder, para crear valor o para destruirlo. Yo elijo usarlo conforme a mis valores, para construir organizaciones más rentables, que a la vez también sean más incluyentes y sustentables, que potencien el talento de las personas y aporten a las comunidades en las que operan.

Como CEO de AT&T México, estoy consciente de ser la primera mujer en liderar una gran empresa de telecomunicaciones en el país. Por lo tanto, considero mi responsabilidad de construir una empresa rentable e incluyente y una palanca de transformación para la economía digital. A diario busco demostrar que es posible crecer la rentabilidad sin sacrificar nuestros principios".



*LA PALABRA  
'PODER' COMO  
TAL ME GENERÓ  
UNA RELACIÓN  
EMOCIONAL  
FUERTE, PERO  
CUANDO OÍ  
'EMPODERADA',  
AHÍ FUE CUANDO  
DIJE: 'PODEROSA  
ES LA PALABRA  
CORRECTA'".*

SILVIA DÁVILA  
PRESIDENTA PARA AMÉRICA LATINA  
DE DANONE Y CEO EN MÉXICO.

16 del hombre". E insiste en la necesidad de "dejar ir" para poder despegar. El otro gran factor que apunta son las políticas públicas robustas para permitir que las mujeres puedan "dejar ir", como la disponibilidad de guarderías o centros de larga estancia.

### MULTIPLICAR EL PODER

Revisar las respuestas de las integrantes del listado de 'Las 100 mujeres más poderosas'

sas de los negocios' a la pregunta de qué significa para ellas el poder es encontrar, sobre todo, la palabra 'influencia' y la idea de impulsar a otras mujeres y de generar cambios.

"Ser reconocida por la labor que haces y tener visibilidad para que otras mujeres puedan aspirar a participar en el ranking conlleva la oportunidad de apropiarse del concepto 'mujer poderosa', ya que no significa criterios exclusivos de dirigir o ser dueña de una empresa", contesta Liliana Reyes, directora general de la Asociación Mexicana de Capital Privado (AMEXCAP).

"Yo creo que 'el poder' significa tener la capacidad de autodeterminación para generar acciones que impacten positivamente en individuos y grupos que integran tu comunidad profesional, tomar riesgos y adueñarte de iniciativas fuera del *status quo* y que salen de las responsabilidades implícitas de un puesto o cargo laboral", continúa. "El poder puede tener muchas definiciones y percepciones, pero las mujeres que participamos y hemos sido seleccionadas en este ranking somos además disruptivas, desafiantes, agentes del cambio y eso logra que más mujeres se identifiquen y busquen participar, pero que también se inspiren y salgan de sus zonas de confort".

En el momento en el que vemos a más mujeres líderes, se crean más vínculos de ayuda y de confianza, apunta Cigarini, de McKinsey. "Y una de las cosas que más ayuda en la progresión de carrera de mujeres es el *sponsorship* y las mentorías de compañeros y compañeras", agrega la directiva de la consultora. El problema es que las personas tienen tendencia a ser "sponsor y mentores de minimis" y al haber menos mujeres, el resultado



## ADRIANA EUGENIA MACOUZET FLORES

VP Y DIRECTORA GENERAL DEL  
NEGOCIO PROTECTIVE & MARINE  
COATINGS LATAM DE PPG INDUSTRIES

"Para mí, el poder representa no sólo una posición de autoridad, sino también la capacidad de inspirar y empoderar a los demás, especialmente, a las niñas y a otras mujeres. Como vicepresidenta, veo el poder como una herramienta para el cambio y la inclusión. Cuando las niñas ven a mujeres como yo en puestos de liderazgo, se dan cuenta de que las posibilidades para sus propios logros son infinitas. Mi objetivo es abrir puertas para las mujeres, mostrándoles que el liderazgo femenino es valioso y necesario.

En el entorno empresarial actual, las mujeres líderes desempeñamos un papel crucial en la transformación de la visión del negocio. No sólo estamos aquí para liderar en tomas de decisiones, sino también para asumir la responsabilidad personal de abordar cuestiones fundamentales, como la igualdad de género, el cambio climático y la educación.

Para que las mujeres líderes esencial que tengamos la capacidad de ocupar posiciones de poder e influencia en el mundo empresarial. Estoy comprometida a crear un entorno donde las mujeres sean apoyadas, capacitadas y alentadas a alcanzar su máximo potencial. El poder, para mí, es la oportunidad de hacer una diferencia significativa y positiva en la vida de los demás, y trabajar incansablemente para construir un futuro más equitativo y prometedor para las mujeres y niñas que vienen detrás de nosotras".



**KARLA  
BERMAN**  
CONSEJERA  
INDEPENDIENTE

"Como buena ingeniera, me gustan las definiciones de la física, de las cuales tenemos mucho que aprender. En física, poder se define como trabajo (que, a su vez, es energía transferida) entre tiempo. Para mí, esa es la definición de poder, lo que logras con tu trabajo a través del tiempo. El poder no es inherente a una posición ni depende de un cargo, el poder depende de la capacidad de actuar a través del tiempo que tenemos las personas".



**MELINA CALDERÓN**

DIRECTORA DE ACCESO,  
COMERCIAL Y ASUNTOS  
PÚBLICOS DE NOVARTIS MÉXICO

"El poder, cuando se entiende y se aplica de manera constructiva, va más allá de la autoridad o la influencia superficial. Para mí, es la capacidad de generar un impacto positivo y transformador en las personas y en el entorno que nos rodea. En este contexto, puedo afirmar que el verdadero poder radica en la habilidad de inspirar, elevar y generar cambios significativos. El poder positivo se manifiesta a través de acciones que generan un impacto benéfico, inspiran confianza en uno mismo y en los demás, y reconocen la fortaleza en la autenticidad y la vulnerabilidad. Este tipo de poder es una fuerza constructiva que eleva y transforma, dejando un legado de influencia positiva en las personas y en el mundo que nos rodea".

es también que hay menos patrocinadores para ellas. "Esto no es algo que tiene que estar sólo en las manos de las mujeres que están en el top. En todos los estudios que hemos hecho, el *sponsorship* de mujeres no está donde debe".

Silvia Dávila menciona como estrategia clave el *networking*, hacia una misma y hacia las demás, es decir, ayudar a las demás a hacer estas redes de contactos, para que sepan que no están solas y tienen a quien preguntar, a quien admirar e, incluso, a quien no.

"Se crea un efecto multiplicador, mientras más mujeres hay en posiciones de liderazgo, también es más fácil

para la siguiente generación ver que sí se puede y cómo se puede, cómo quiero ser y cómo no quiero ser", argumenta.

La directiva de Danone explica que ella cada año cuenta con un grupo de mujeres a las que ofrece mentoría, pero les exige algo a cambio: que, a su vez, ellas mentoreen a cinco mujeres más, de forma que se cree un efecto multiplicador dentro de la empresa y se generen redes.

Esto implica que el poder va más allá de la autoridad o de la posición jerárquica y que supone la habilidad de "inspirar, liderar y motivar a otros hacia un propósito común", como responde Magdalena López, directora general y presidenta de Renault México.

"Tomando en cuenta el artículo sobre las 'Mujeres influyentes', el poder también puede interpretarse como la capacidad de romper barreras y desafiar estereotipos. Estoy consciente de que el poder es la facultad de cambiar narrativas, inspirar a otras mujeres a alcanzar posiciones de liderazgo y contribuir a la construcción de una sociedad más inclusiva", agrega.

"Me siento poderosa al promover redes de mentoría para mujeres, al poner a disposición mi experiencia, mis aprendizajes, mis errores, para impulsar a otras mujeres a seguir su meta aun cuando el camino no es fácil", respondía, por su parte, Laura Cruz, presidenta para la División Norte de Latinoamérica y el Caribe de Mastercard.

¿Están cansadas las mujeres de hablar de género? Dávila contesta que le encantaría dejar de hacerlo. Y hace una analogía. "Cuando me preguntan qué opinó de las cuotas, respondo que las detesto pero son necesarias. Te diría lo mismo [sobre hablar de género], no me gusta, pero es necesario.

**27**  
**AÑOS ES LA EDAD  
PROMEDIO EN LA  
QUE 'LAS MUJERES  
PODEROSAS' TUVIERON  
SU PRIMER PUESTO  
DE LIDERAZGO.**

**52%**  
**DE LAS INTEGRANTES  
DEL LISTADO SON PRE-  
SIDENTAS O DIREC-  
TORAS GENERALES DE  
SUS EMPRESAS.**

# NATALIA DOMINGO, LA NUEVA LÍDER DE ALGOTIVE EN MÉXICO

La firma estadounidense de IA se enorgullece en presentar a esta experta en organizaciones tecnológicas como su directora general en México.

**C**omo un innovador líder en el sector de la seguridad pública, Algotive actualmente crea productos de videoanalítica con inteligencia artificial (IA) para seguridad pública, con el objetivo de aumentar la eficiencia y productividad de los monitoristas en los centros de comando.

La empresa se ha destacado en la industria por sus productos innovadores que están redefiniendo la eficiencia y las estrategias de seguridad de diversos estados del país.

Bajo la dirección de Pablo Castillón, fundador y CEO de Algotive, Natalia Domingo ha sido seleccionada para liderar los esfuerzos de la empresa en México. Con una amplia experiencia en organizaciones tecnológicas, Natalia ha ocupado posiciones destacadas en startups y corporaciones internacionales como Microsoft, Amazon, entre otras; lo que la ha colocado en una posición única para liderar y dirigir estratégicamente equipos multifuncionales.

## CONOCE A NATALIA DOMINGO

En enero de 2024, Algotive sumó a Natalia Domingo a su equipo, quien durante su trayectoria de más de 20 años en negocios y ventas ha dado forma al desarrollo empresarial internacional y diversas iniciativas estratégicas en las organizaciones donde ha trabajado.

En la amplia experiencia de Natalia, destaca su dirección para el desarrollo de

**En Algotive  
comparten una  
visión para mejorar  
la calidad de vida  
de todos, a través  
de productos y  
servicios con IA.  
Razón por la que  
Natalia Domingo es  
la indicada para ser  
líder de la empresa  
en México.**



grandes corporaciones, el lanzamiento de nuevas marcas y la gestión de asuntos artísticos y comerciales de talentos. Además de sus habilidades profesionales, Natalia tiene especial interés por la innovación y un gran deseo de contribuir al crecimiento de la industria tecnológica en México, lo que le otorga una visión y misión clara dentro de la compañía.

Sus resultados exitosos en cuanto a cierre de negocios y ejecución de iniciativas estratégicas, así como su capacidad para identificar nuevas oportunidades y resolver desafíos complejos, hacen de Natalia una líder valiosa para Algotive.

Con la incorporación de Domingo a Algotive, la firma no solo demuestra su compromiso con el liderazgo femenino en México, sino también resalta el crecimiento y el avance de las empresas mexicanas en el sector.

Como una empresa en crecimiento y expansión, Algotive se compromete a liderar la innovación en la industria y a seguir marcando la pauta en el ámbito de la inteligencia artificial a nivel mundial.

# SUSCRÍBETE



Y LLÉVATE UN CERTIFICADO  
STARBUCKS CON VALOR  
DE \$300



PAGA:

\$899\*

INCLUYE:

12 ediciones impresas  
+ Certificado Starbucks

Suscríbete en [tienda.grupoexpansion.com](http://tienda.grupoexpansion.com), llámanos al (55) 9177 4342 o escríbenos por WhatsApp: (55) 1410 3361 y menciona la clave MZO24 ¿tienes dudas? escríbenos a [servicioalcliente@grupoexpansion.com](mailto:servicioalcliente@grupoexpansion.com).

Promoción válida al 31 de marzo 2024 o hasta agotar existencias. Oferta válida dentro de la República Mexicana.  
\*Precio con renovación automática. Términos y condiciones: <https://tienda.grupoexpansion.com/pages/terminos-y-condiciones>



#

# negocios vista

S % 8 S A  
g R M Z ±  
d Y \$ 3 O & □ K  
E & Cio  
vista d E L a

4

?

m



¿Cuánto valen la miopía, cataratas, glaucoma y otras enfermedades visuales en el mundo? El negocio de la salud visual crece ante el mayor acceso e información.

POR: Daniel Cuevas



ira a tu alrededor. En un espacio público, tal vez en un autobús, parque o, incluso, en tu trabajo o centro de estudios, ¿a cuántas personas ves con gafas? ¿Cuántas de ellas estarán utilizando lentes de contacto o se sometieron a una cirugía correctiva? Para poder ver a esas personas, ¿tú también requeriste gafas o algún tratamiento visual?

En México hay más de 2.2 millones de personas con una deficiencia visual, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) a 2020, los últimos disponibles. Errores de refracción (miopía, hipermetropía, astigmatismo y presbicia), catarata senil, degeneración macular, glaucoma, retinopatía diabética y opacidad en la córnea están identificados como los seis principales problemas oculares que afectan a la población mexicana.

Entre estas afecciones, hay unas que pueden corregirse con el uso de gafas, pero otras tienen como consecuencia la ceguera parcial o total y requieren procedimientos quirúrgicos o medicamentos. El glaucoma, por ejemplo, es irreversible, pero su avance puede frenarse con tratamientos médicos adecuados; el problema es que muchas personas no saben que lo necesitan o no tienen los recursos para atenderse. “La segunda discapacidad más importante en el país es una discapacidad visual”, explica Juan Manuel Cardoso, director médico de Laboratorios Grin.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), más de 2,200 millones de personas en el planeta viven con alguna deficiencia visual, y para al menos 1,000 millones podría haberse evitado o aún no se ha abordado porque no han recibido la atención médica que necesitan. Sólo 36% de las personas que no ven bien de lejos debido a un error refractivo han recibido lentes adecuados y 17% de las que padecen discapacidad visual o ceguera debido a cataratas se han sometido a una cirugía de calidad. La OMS estima que la discapacidad visual genera una pérdida anual de productividad global de alrededor de 411,000 millones de dólares en paridad de poder adquisitivo. El costo estimado para abordar este tipo de enfermedades es de 25,000 mdd.

#### ¿CADA VEZ VEMOS MENOS?

Detrás del incremento de estas enfermedades y defectos hay varios factores. Por una parte, están los externos: la contaminación en las ciudades y los rayos UV del sol son graves amenazas para la salud visual, ante las que

**2.2**

millones de personas en México tienen alguna deficiencia visual.

**411,000**

mdd es la pérdida anual en productividad global por la discapacidad visual.

hay que tomar precauciones. También están los factores individuales, como el padecimiento de diabetes, causante de la retinopatía diabética, que puede derivar en ceguera. Una alimentación inadecuada y desatención médica profesional en estos casos puede favorecer la aparición temprana de padecimientos oculares. Otras enfermedades, como cataratas, se manifiestan comúnmente en la población porque son parte de envejecer. No obstante, con medicamentos o cirugías oportunas, la persona puede recuperar la visión.

“El paciente cuando empieza a perder visión muchas veces piensa que es porque sus lentes están sucios o ya le cambió la graduación”, comenta Valeria Sánchez, directora de APEC Hospital de la Ceguera, institución dedicada a la atención e investigación de la salud visual en México. “Cuando llega [al médico] ya trae daño. Son patologías que una vez instalado el daño, ya no hay remedio”.

La sobreeexposición a las pantallas también afecta. Los dispositivos móviles emiten una luz que reseca más rápido los lagrimales, además de



FOTO: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA





# Boston está más cerca de la Ciudad de México

Con un vuelo diario y directo.

Ahora más vuelos entre México y Estados Unidos con Aeroméxico y Delta.

[aeromexico.com](http://aeromexico.com)





# “DE CADA 100 PACIENTES QUE ATENDEMOS, ALREDEDOR DE 10 USAN LENTES DE CONTACTO. EN PAÍSES COMO EU LLEGAN A 40.”

Francisco Gómez Salazar,  
subdirector de Óptica y Farmacia  
de Salauno.

que parpadeamos menos mientras los vemos, lo que provoca el llamado ojo seco, para lo que se recomienda el uso de gotas lubricantes. De acuerdo con estudios de la UNAM, en México, 63.8% de la población joven lo padece. A nivel mundial afecta hasta a 70% de jóvenes y adultos.

Entonces, ¿es cierto aquella frase tan usada por padres y abuelos de que “la tele nos deja ciegos”? No tanto, pero sí es cierto que en el caso de infantes, que aún tienen su sistema visual en desarrollo, al estar tan enfocados en una pantalla y no requerir de una visión panorámica, como si ocurre al salir a jugar en exteriores, puede generar un grado de estrabismo y otros cambios anatómicos que pueden dañar su sistema visual de manera permanente.

Ante estas amenazas y el incremento de males en

la salud visual, la industria médica se apresura a atender al mercado global, cuyo valor en 2018 se estimaba en 125,160 mdd, y para 2026 aumentará a 192,850 mdd, un aumento de 5.6% anual, con el segmento de gafas, lentes de contacto y anteojos de sol a la cabeza en el consumo, pues en 2018 en conjunto representaban el 92.6% del mercado, según datos de la consultora Fortune Business Insight.

Asimismo, gracias al diagnóstico oportuno de cataratas, se estima un incremento en el uso de lentes intraoculares, mientras que el crecimiento en la utilización de productos para la salud ocular crecería a un ritmo menor, debido a la falta de diagnósticos y de conciencia en la población en países menos desarrollados.

Una alternativa para muchas personas con

defectos refractivos es la cirugía láser correctiva, o cirugía LASIK para ojos, que continúa creciendo. Aunque la pandemia provocó que varias cirugías, entre ellas, la LASIK, se pospusieran o fueran canceladas, en 2022 su valor estaba estimado en 2,500 mdd y se espera que para 2032 crezca a 4,080 mdd debido al avance tecnológico, la demanda de procedimientos quirúrgicos de invasión mínima, el acceso a la salud visual y el combate a la desinformación sobre este procedimiento médico a través de la educación a pacientes.

“Es una gran opción para todo aquel paciente que depende 100% de los lentes”, indica Sánchez. “El problema es cuando te operas sin haber sido el mejor candidato porque te pueden empeorar muchísima patología que no se tenía diagnosticada”.

A la vez, el uso de lentes de contacto correctivos ha aumentado en el mundo, aunque este mercado también fue impactado durante la pandemia de covid-19. En 2023, alrededor de 125 millones de personas en el mundo usaban lentes de contacto correctivos, y ese mismo año, el mercado tuvo un valor estimado de 10,350 mdd. La previsión es que, para 2030, la cifra ascienda a 15,400 millones.

La mala educación que tiene la población sobre la salud visual genera una gran oportunidad de crecimiento para la industria y para mejorar el acceso a la salud. No se trata de esperar a que la población envejezca o se enferme más, sino educar a la gente sobre el cuidado prudente que debe tener.

## “EL TIEMPO ES OJO”

El incremento del acceso a la salud visual y la prosperidad de esta industria pueden verse reflejados en el caso de Salauno, empresa dedicada a servicios médicos de oftalmología, fundada en 2011, actualmente su red cuenta con 19 clínicas en Ciudad de México y el Estado de México, más de 70 médicos especialistas certificados y desde 2017 tiene también un centro de salud visual, donde se hallan quirófanos, consultorios, un centro de capacitación, una óptica y una farmacia.

Da la impresión de que si a nuestro alrededor vemos a más gente con gafas es porque la salud visual de la población está empeorando, y en parte es cierto. El envejecimiento poblacional implica que más personas tendrán defectos refractivos y otras enfermedades oculares. Sin embargo, también significa que ahora más gente tiene acceso a salud visual.

En los últimos 50 años, la tecnología para el diagnóstico ha evolucionado significativamente. Las generaciones anteriores crecieron con optometristas y oftalmólogos que con una lámpara iluminaban el fondo del ojo para ver el grosor de arterias y venas, y

S  
A  
L  
U  
D



V  
I  
S  
U  
A  
L



# **EXPANSIÓN** **MUJERES** **SUMMIT**

---

## **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA**

---

EMPODERANDO TODAS  
**LAS VOCES DE LOS NEGOCIOS**

**10 ABRIL**  
**HOTEL ST. REGIS**

DESCUBRE MÁS EN:  
**MUJERES.EXPANSION.MX**

a partir de esto, interpretaban si había alguna lesión. En los consultorios todavía se puede encontrar la famosa carta de Snellen, una cartilla con letras en distintos tamaños que, a cierta distancia, sirve para medir la agudeza visual. O la carta de Ishihara, con la cual se podía diagnosticar astigmatismo y que hoy sirve como ejercicio recreativo para esconder figuras. Para diagnosticar, hoy existen las topografías corneales, tomografías de coherencia óptica (OCT) y múltiples aparatos específicos para cada superficie del ojo.

También, la cantidad de médicos especialistas en salud visual ha incrementado. "Antes se calculaba que aproximadamente había un oftalmólogo por cada 100,000 habitantes", asegura el doctor Cardoso, de Laboratorios Grin. "Hoy es prácticamente uno por cada 20,000 y, aun así, no estamos cercanos de lo ideal, que debería ser uno por cada 1,000".

La oftalmología es una ciencia cara por el instrumental que se requiere para el diagnóstico. Demanda a las instituciones públicas fuertes inversiones para equipar los centros de diagnóstico, atender oportunamente a la población y educar a nuevas generaciones de especialistas. "No es que todo el mundo tenga lentes, es que todo el mundo tenga acceso a visitar al oftalmólogo al menos una vez al año", hace énfasis Cardoso. "En las enfermedades visuales, el tiempo es ojo".

Paulo Morales, líder comercial de salud ocular de Alcon, uno de los mayores fabricantes de productos para la salud visual del mundo, incluyendo lentes de contacto y productos para cirugía oftálmica, explica que la oportunidad de crecimiento de la industria de la salud visual está en concientizar a la población. "Desgraciadamente, la cirugía en México es correctiva", señala. "Muchas personas no se quieren operar, piensan que es algo malo... Se deteriora la salud visual de los pacientes por desconocimiento".

#### EL VALOR DE LA SALUD VISUAL

El futuro de la salud visual luce brillante, más claro y optimista, afirman los expertos consultados. Por un lado, la industria trabaja en tecnologías enfocadas en la prevención, como suplementos alimenticios para prevenir el deterioro del sistema visual y medicamentos más efectivos y accesibles, asimismo, equipos para realizar cirugías oftálmicas.



**AVANCES.** El valor de mercado de la industria de la salud visual crece, a la vez que lo hace la proporción de oftalmólogos.

S  
A  
L  
U  
D



V  
I  
S  
U  
A  
L

El uso de inteligencia artificial también se está sumando para realizar diagnósticos oportunos, que ayuden a pacientes y médicos a detectar padecimientos (muchos de ellos, silenciosos) con suficiente tiempo para prevenirlos o detener su desarrollo. Por otro lado, a pesar de la desinformación e, incluso, aspectos culturales, hoy la población está más dispuesta a usar gafas o lentes de contacto y realizarse cirugías correctivas en comparación a generaciones anteriores.

Si antes usar lentes podía ser motivo de burla, ahora son vistos como accesorio, parte de la personalidad. Puede notarse en los diseños de las mismas gafas, con colores, materiales y grosos diversos, pero también en que muchas personas tienen más de un par de anteojos para distintas ocasiones.

"Es una industria muy completa. Tiene tecnología, es salud y tiene moda", asegura Francisco Gómez Salazar, subdirector de Óptica y Farmacia de Salauno. "Funciona como cualquier accesorio. Hay temporadas en las que un

tipo de armazón se vende más. Hace 10 años, los lentes que no tenían armazón estaban muy de moda, como los de López Dóriga, pero hoy quieren que se noten, que sean grandes, que sean de plástico, esos se utilizan mucho".

Las diferencias también se perciben entre consumidores de distintas edades. Las generaciones jóvenes tienden a solicitar armazones más grandes, hechos de plástico, y suelen tener más de un par, pero adultos mayores piden armazones pequeños, discretos, metálicos, que duren mucho tiempo. Y los colores, como azules y amarillos, saltan también a este tipo de productos. Una tendencia que apenas está llegando a nuestro país son los *smart glasses*, que tienen bocina integrada y se conectan al teléfono, pero, por costos, aún no son accesibles para una población que incluso no mira tanto hacia los lentes de contacto. "De cada 100 pacientes que atendemos, aproximadamente 10 los usan, cuando en otros países, como en Estados Unidos, llega a 40", asegura Gómez Salazar.

MARZO  
2024

BUSCA TU MEJOR  
 AEROMEXICO.  
VACATIONS

# aire

 AEROMEXICO TEAM

## SOLO FEMALE TRAVEL

Si quieres viajar sola, estos son los sitios que debes explorar.

## NUEVOS HORIZONTES

Lo que hay que descubrir en Aspen, Venecia y Los Cabos.

## FEMALE POWER

LAS MUJERES QUE ESTÁN CAMBIANDO LA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO

# THE GUIDE

## Sunglasses

### YOUNG & PRETTY

Karl Lagerfeld decía que las gafas de sol hacen lucir todo más joven y bonito. Estamos de acuerdo.

**PIERRE CARDIN FUE UNO DE LOS MÁS GRANDES VISIONARIOS** de la historia y sus intereses abarcaron el diseño, el mundo del arte, la diplomacia y, por supuesto, el mundo de los negocios. En 1950 fundó un imperio que siempre se ha distinguido por su estilo vanguardista. Moda, complementos, joyas, fragancias, muebles,

vestuario de teatro, vajillas e, incluso, las piezas más conocidas de los restaurantes Maxim's. Cada una de sus colecciones es evidencia de un feroz apetito por la experimentación y su propuesta de lentes de sol para primavera-verano no es la excepción.  
[pierrecardin.com](http://pierrecardin.com)



### ITALIAN CRAFTSMANSHIP

Para quienes prefieren modelos clásicos con diseño atemporal, la opción siempre será elegir algún modelo de David Beckham. Su influencia de diseño retro va bien con cualquier outfit, sin importar la temporada del año o el destino de viaje.

[davidbeckhameyewear.com](http://davidbeckhameyewear.com)



DESDE 1956,  
CARRERA SIEM-  
PRE HA CREADO  
LENTES DE SOL  
CON CARÁCTER,  
QUE EXPRESAN LA  
PERSONALIDAD  
DE QUIEN LOS  
USA.

# LO NUEVO

Para quienes siempre estamos en búsqueda de novedades en restaurantes y hoteles, estos son los lugares que toca estrenar.



## DAROSA

📍 CDMX,

México

Amamos la tendencia de sitios pequeños, informales y con platos pequeños para compartir al centro. Eso precisamente es Darosa, una propuesta de cocina italiana que se convertirá en el nuevo favorito para ir con amigos y disfrutar pastas, cocteles y vinilos.

[@\\_darosamx](#)



## GRAND VELAS BOUTIQUE LOS CABOS

📍 Los Cabos, México

Este hotel sólo para adultos ofrece 79 suites y una playa privada que garantiza el descanso. Además, su programa All Inclusive te hará disfrutar de propuestas de alta gama que satisfacen cualquier antojo.

[loscabosboutique.grandvelas.com.mx](#)

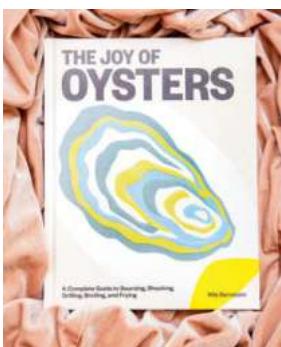
UBICADO EN UN EDIFICIO DE DISEÑO REVOLUCIONARIO, SUS 280 ESTUDIOS Y APARTAMENTOS CUENTAN CON ESPECTACULARES VISTAS AL MAR. ADEMÁS, EL HOTEL OFRECE TRES RESTAURANTES Y BARES Y UNA PISCINA.

[tembobarcelona.com](#)

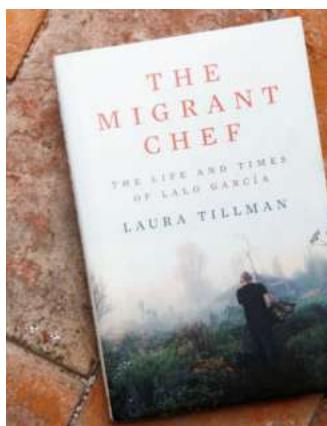
# READING LIST

Nuestra selección de libros para mantenerte actualizado con las últimas tendencias, así como ayudarte a planear viajes a futuro.

## THE JOY OF OYSTERS



Nils Bernstein es uno de los periodistas gastronómicos más reconocidos del mundo. Ha dedicado varios años a investigar el fascinante mundo de las ostras y en esta entrega comparte no sólo sus orígenes, también varias recetas para disfrutarlas como se debe.



## THE MIGRANT CHEF

EL CHEF LALO GARCÍA HA TENIDO UNA VIDA DE LO MÁS SUI GÉNERIS. DESCUBRE SU HISTORIA EN ESTA FASCINANTE BIOGRAFÍA ESCRITA POR LAURA TILLMAN.

## TACOS TIJUANA



Se sabe que uno de los mejores sitios para disfrutar la comida callejera es Tijuana. Su cercanía con Estados Unidos la coloca a la vanguardia en cuanto a movimientos gastronómicos se refiere. Para explorar su historia –y su futuro– a través de sus tacos, nada mejor que esta guía infalible.

# CONCIERGE

HOTEL CIPRIANI

Venecia, Italia

[belmond.com](http://belmond.com)



## Una vuelta por Venecia

La vida en el agua de esta ciudad es única en el mundo. Nada mejor para recorrerla que en alguna de las opciones de botes privados del hotel Cipriani.

Un elegante *vaporetto* de madera, reflejo de la sofisticación del hotel, transportará al huésped por los míticos canales y los edificios más icónicos. A bordo, te espera una botella de champaña para disfrutar de un atardecer cinematográfico. Asimismo, te puedes embarcar en el yate Edipo Re, en el que la cantante de ópera Maria Callas y el director de cine Pier Paolo Pasolini sellaron su amor, y así explorar sitios menos conocidos, como Torcello y su catedral bizantina del siglo XVII.



### SHOPPING VINTAGE

Descubre el lujo de lo hecho a mano. Desde una joyería de herencia familiar de 1934 –cerca del puente Rialto–, donde se puede encargar una joya personalizada hecha de coral, hasta un taller donde padre e hijo se especializan en restaurar antigüedades usando laminilla de oro y en el que podrás encontrar regalos inusuales.



Explora las raíces de la ciudad de la mano de curadores e historiadores que revelarán detalles sobre la historia inigualable de esta urbe.

CÁPITOL<sup>DU</sup><sup>®</sup>

# EN MÉRIDA CRECEMOS TODOS

BIENVENIDO A  
CÁPITOL



MACROLOTES DESDE  
**3,000 M<sup>2</sup>**

Hospital Moscati y la concesionaria BYD son parte de Cápitol.  
**¡No te quedes fuera de este gran proyecto!**

# Solo Travel

Viajar sola es una oportunidad para aprender más sobre nosotras mismas. Estas son algunas de nuestras recomendaciones de destinos que puedes visitar si decides darte la oportunidad de lanzarte a la aventura.



## BÉLGICA

La arquitectura que posee este país es única en su estilo; enamórate de cada rincón de Brujas, entre sus canales y edificios medievales, o visita Bruselas, que cuenta con grandes atracciones turísticas, como la Grand-Place, el corazón de su capital.



## CHILE

Si buscas explorar un país con belleza única y paisajes espectaculares, visita Atacama, conocido como el desierto más árido del mundo –te recomendamos ir en primavera o en otoño–. Valparaíso es otra opción si quieres dedicarle un tiempo a la ciudad mientras conectas con la naturaleza.



## MELBOURNE

Consolidada como una de las ciudades más seguras del mundo, Melbourne ofrece una gran variedad de actividades, como el Gran Jardín Botánico, que alberga 38 hectáreas de jardines paisajísticos o el río Yarra, que cuenta con actividades para cada viajero, ya sea que desee quedarse en tierra o aventurarse por sus aguas.



## BOSTON

Es una de las ciudades más antiguas de Estados Unidos, con mucha historia detrás. Una gran oportunidad para conocerla es caminando; recorre las calles de North End, donde se levantan los edificios más representativos de la capital de Massachusetts.

**+ INFO** PARA FACILITARTE EXPLORAR ESTE DESTINO,  
AEROMÉXICO TIENE UNA NUEVA RUTA CDMX-BOSTON.



NO  
vivas la vida  
SIN ELLA™

# Con The Platinum Card American Express® Aeroméxico, mereces viajar.

Vuela por el mundo con alrededor de **\$45,000.00 M.N. de valor en beneficios.**



## Puntos Aeroméxico Rewards

Recibe más por cada compra, obtén 1.6 Puntos Aeroméxico Rewards por cada Dólar Americano o su equivalente en Moneda Nacional; 3.2 Puntos Aeroméxico Rewards al realizar compras en moneda extranjera; 4.8 Puntos Aeroméxico Rewards en compras en Aeroméxico.



## Boletos 2x1

Disfruta en compañía y obtén hasta 4 Boletos Premio al año para volar a destinos nacionales, EE. UU. o Canadá y Sudamérica.



## Nivel Platino de Aeroméxico

Sé Miembro distinguido, consigue facilidades para obtener el Nivel Platino de Aeroméxico.



## Cashbacks

Regresa con algo más que recuerdos, obtén una bonificación de \$10,000.00 M.N. en Aeroméxico y hasta \$2,000.00 M.N. de bonificación en restaurantes seleccionados.



## Salones Premier y Salas VIP

Antes de despegar, cuenta con acceso ilimitado a los Salones Premier de Aeroméxico y con tu membresía Priority Pass™ Prestige, espera en las más de 1,200 Salas VIP en aeropuertos alrededor del mundo.



## Maleta adicional

Viaja con más espacio, documenta una maleta extra sin costo en todos tus vuelos con Aeroméxico.



## 3 Adicionales

Solicita hasta 3 Tarjetas Adicionales sin costo.



ADQUIÉRELA

**Recibe hasta 32,000 Puntos  
Aeroméxico Rewards al adquirir tu Tarjeta.**

Con The Platinum Card American Express® Aeroméxico, viaja como ningún otro.

# Pequeña gran rockstar

Karime López posee una estrella Michelin y el poder de inspirar a cientos de cocineras mexicanas que buscan triunfar en un mundo regido por hombres.

## FLORENCIA HA RESULTADO UNA CIUDAD

**LLENA DE RETOS PARA KARIME LÓPEZ.** La chef mexicana al frente del restaurante Gucci Osteria –junto con su esposo Takahiko Kondo– tiene el desafío de pararse en los hombros de dos marcas icónicas: Gucci y Osteria Francescana, del chef Massimo Bottura. Más allá de ser una traba, esto ha resultado una bendición. “Yo nunca pensé que nos iban a dar tanta libertad y ese era mi miedo porque yo no me veo haciendo una cocina que no me gusta”, relata la cocinera mexicana, quien ha trabajado duro todos los éxitos que hoy cosecha. “Sí hubo momentos que pensé en hacer otra cosa o regresarme a México. Siempre hablamos de la dificultad de hacer esto [ser cocinera] como mujer, pero nunca me imaginé que el lugar más difícil fuera Italia. Creo que es el lugar más complejo para hacerlo”.

Karime es hoy un pilar de Gucci Osteria y ha supervisado las aperturas de Los Ángeles, Seúl y Tokio. A la par, creó una línea de alimentos para venta *online*, en colaboración con artesanos florentinos, que ha sido un éxito total.



En 2020 obtuvo su primera estrella Michelin y, a finales de 2023, tuvo la oportunidad de presentar los platos insignia de Gucci Osteria Florencia en una cena en el estudio del artista Pedro Reyes, en CDMX.



Texto: Issa Piancaro / Fotos: com.sia

# ¡Más entretenimiento

## con **izzity!**

Ve tus canales con  
**deportes, series, películas**  
y tus plataformas favoritas  
de **Streamings**.

### ¿Quieres verlas donde sea?



Con **izzigo** lleva el entretenimiento desde tu celular o tablet.



Imágenes solo de carácter ilustrativo.



### ¡Contrata ya! 800 120 4000

Consulta términos y condiciones en [izzimx](http://izzimx)



Mantente conectado con izzi WiFi en los vuelos de Aeroméxico

# The only place to be

Viajamos a Aspen para darte la guía de experto y explorar como todo un conocedor el resort de esquí más exclusivo de Norteamérica.

**SI AMAS LA TEMPORADA de esquí, los deportes de invierno o simplemente quieras explorar uno de los destinos más exclusivos del mundo, Aspen es el lugar. Este destino en Colorado es el más famoso de Estados Unidos para esquí y snowboard, tal vez, por la cantidad de celebridades que vuelan cada año durante la temporada. Pero, más allá de la popularidad, es un pueblito adorable y muy privilegiado por su ubicación.**

Este centro turístico combina lo mejor de la naturaleza, la gastronomía, el *après-ski*, el lujo, la moda y, por supuesto, la hospitalidad. Incluso los lugareños –porque sí, puedes encontrarlos esquiando– están muy orgullosos de pertenecer a esta comunidad que han cuidado para preservar la impresionante riqueza de sus montañas, que si bien atraen a muchos durante el invierno, el verano es la estación que termina de convertirte en un verdadero amante de Aspen.

Antes de visitar este *ski town*, hay que saber que son cuatro montañas las que conforman Aspen Snowmass: Aspen Mountain, Buttermilk, Aspen Highlands y Snowmass. Así, es como un parque de diversiones para los amantes de estos hobbies. Incluso los pases funcionan para las cuatro montañas que, desde 1946, son operadas por una compañía de esquí que se mantiene independiente frente a los grandes conglomerados en Norteamérica. Esto ha sido clave para conservar la calidad de las góndolas, las pistas y, por supuesto, la sustentabilidad en el resort, ya que el cambio climático afecta directamente el futuro del deporte.

Queremos que te enamores de Aspen tanto como nosotros en nuestro último viaje al destino, así que preparamos la guía definitiva para disfrutarlo al máximo.



## 1. ASPEN MOUNTAIN

Es la montaña principal, ubicada en el corazón de Aspen, con toda la escena gastronómica. Desde que subes al *lift*, la experiencia es única y puedes conectar tu Spotify al audio. Se necesita un nivel intermedio-avanzado de esquí, pues sólo hay pistas azules y negras. Como recompensa, al terminar, tienes las terrazas para el *après-ski*.

## 2. SNOWMASS VILLAGE

A pesar de la creencia popular, no todo en Aspen Snowmass es ultralujoso. En Snowmass Village –a tan solo 20 minutos de Aspen en coche–, hay opciones de hospedaje y restaurantes más amigables. Incluso, la montaña de Snowmass es la favorita de muchos por su variedad de pistas. Es el lugar para quienes buscan aprender a esquiar.

## 3. STAY AT THE LITTLE NELL

Quienes buscan la experiencia de Aspen en todo su esplendor tienen que hospedarse en The Little Nell. Es el único resort *ski-in/ski-out* con la góndola a unos cuantos pasos. Las habitaciones tienen vistas impresionantes de la montaña. El bonus: las camas y almohadas son tan cómodas que te prometemos que dormirás mejor que nunca.



3



4



5



6

#### 4. CLOUD 9

Parte de la popularidad de Aspen como destino de esquí es la fiesta al estilo de los resorts europeos en Cloud 9. Este restaurante, que es el ícono del *après-ski*, se convierte en una fiesta. A la hora de la comida, circulan las botellas de champaña y siempre hay un DJ que convierte la tarde en una noche épica. Hay que reservar con antelación.

#### 5. TO APRÈS-SKI

Esto es un deporte. Recomendamos Snow Lodge del St. Regis, un clásico con distintos espacios: el salón, como gran punto de reunión; la terraza, con performances de DJ, y más tarde, el club te espera. Otra gran opción es Clark's, con buena mixología y donde los lugareños se reúnen. Chica y Ajax Tavern al pie de la gondola son garantía.

#### 6. DINING

Uno de los grandes favoritos es Monarch, un restaurante de cocina americana donde los cortes son la especialidad. Sobre Hyman Avenue, está Parc Aspen, con ingredientes que provienen de granjas de Colorado. Además, están Matsuhisa o Kenichi para una noche de *omakase* o sushi. Y claro, hay que pasar por Casa Tua por comida italiana.

# (Our) Decision makers

En el mundo del entretenimiento y el streaming, ellas deciden qué llega a tu pantalla.

POR ■ NATALIA CHÁVEZ  
ILUSTRACIÓN ■ ITALIA ANZALDO



**EN EL ÚLTIMO AÑO, LAS MUJERES HAN LEVANTADO LA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO** tras los estragos de la pandemia. Greta Gerwig y Margot Robbie presentaron la película más taquillera de 2023, con más de 1.6 mil millones de dólares. Taylor Swift y Beyoncé cargaron con la industria musical con giras mundiales que dejaron una gran derrama económica en cada ciudad que visitaron. Lily Gladstone hizo historia como la primera persona indígena de ascendencia americana en ganar un Globo de Oro por su actuación en *Los asesinos de la luna*, de Martin Scorsese, y lograr una nominación al Óscar como mejor actriz, con la que también sentó un precedente.

En los escenarios y en las pantallas, fue un gran año para las mujeres. Pero la realidad es que, fuera de ello, hay mucho trabajo por hacer para lograr equidad en el mundo del entretenimiento. De acuerdo con el Centro para el Estudio de la Mujer en Televisión y Cine de la Universidad

Estatal de San Diego, las mujeres representan sólo el 22% de todos los directores, escritores, productores, productores ejecutivos, editores y directores de fotografía trabajando en los grandes estudios. Si bien en la industria del cine independiente los hombres siguen siendo la mayoría, la brecha de género se ha acortado. Los hombres constituyen el 61% de los puestos de directores, escritores, productores, productores ejecutivos, editores y directores de fotografía; mientras que las mujeres conforman el 39 por ciento.

A pesar de los desafíos en este y en todos los gremios, hay un grupo de mujeres que rompe el techo de cristal a diario. En su andar, están creando un camino más equitativo para todas. Ellas son quienes deciden mucho de lo que llega a nuestras pantallas y lo que consumimos en nuestras casas. En una era en la que el contenido y los medios digitales son un hábito, entender las tendencias del streaming es una tarea monumental. Ese es el trabajo de Javiera Balmaceda Pascal (Prime Studios), Anouk Aron (Warner Bros. Discovery), Carolina Leconte (Netflix) y Eréndira Núñez (Teorema Films), ejecutivas y productoras que, desde sus estudios, definen las series y películas que se producirán no solamente en México, sino en toda Latinoamérica.





# Anouk Aarón

Directora de Producción Original con Guión para Warner Bros. Discovery Latinoamérica y US Hispanic.

**“SI VEO HACIA ATRÁS** en más de 20 años de carrera, la industria sí fue cambiando. Las mujeres en esto hemos pasado un montón de desafíos”, cuenta Anouk Aarón desde São Paulo donde está supervisando una producción para Warner Bros. Discovery. “Cambió la forma del consumo de contenidos que, obviamente, se revolucionó a partir de la llegada del streaming. Pero el gran cambio es que tenemos más mujeres en posiciones de liderazgo y tiene que ver con todo el movimiento. La industria del entretenimiento fue acompañándolo”, continúa.

Para la productora argentina, el lugar de las mujeres en el entretenimiento va más allá de los personajes. “En los últimos años, hemos mejorado en los sets. Hoy, encuentras a directoras de fotografía muy buenas y son puestos que hace 10 años estaban prácticamente reservados para hombres”, recuerda. Desde su trinchera, está logrando el cambio. “En nuestras historias, tenemos protagonistas y temáticas muy femeninas. A la par, nos encargamos de que haya un equipo femenino detrás de cámara que pueda acompañar y enriquecer lo que le vamos a entregar a nuestros espectadores y a nuestra audiencia”.

Anouk es la líder del proceso de realización de todos los contenidos de ficción para las marcas del conglomerado. Esto significa que dirige la producción de originales para Max, HBO, TNT y Warner Channel. Desde su llegada al estudio, ha dirigido la producción de series originales como *Las Bravas*, hecha en México, y la exitosa serie *VGLY* que también fue creada en nuestro país y que en Max se posicionó como uno de los títulos más vistos de la plataforma.

“Hay mucho valor en nuestras historias como latinos y sabemos que cuanto más calidad hay en ellas, mayor probabili-



dad de que sean relevantes para las audiencias internacionales”, señala. “Como el caso de *VGLY*, producida y basada en los barrios de la Ciudad de México, que fue muy bien recibida en Estados Unidos y Europa”. *VGLY* narra la historia de un grupo de amigos que busca destacar en la despiadada industria de la música urbana y, hasta el momento, es el título de Max más exitoso bajo la batuta de Aarón.

Entre los títulos que trabaja actualmente está *Como agua para chocolate*, el equipo de HBO Max está produciendo una adaptación de la novela de Laura Esquivel. Para Anouk, este es el ejemplo perfecto de una historia que conecta a los latinos. “La historia tiene sus raíces muy claras en México y, al mismo tiempo, es muy latina. La novela es algo que conocemos muy bien y crecimos con la película de 1992”, explica.

No obstante, el siguiente as bajo la manga de la líder de producción son las telenovelas. Durante la entrevista, confiesa que en Warner Bros. Discovery está desarrollando un *hub* de telenovelas en Latinoamérica. “Las estamos produciendo de una nueva forma, con productoras independientes”, señala. ¿La razón para reivindicar la telenovela? Aarón explica: “Hoy, nuestro sentir latinoamericano es importante para el mundo y para entender dónde estamos. Nosotros podemos aportar para que nos sigan viendo y poner el foco sobre nuestra región. Por ejemplo, hay temáticas en *Como agua para chocolate* que siguen vigentes y siguen haciendo clic con nosotras; no han dejado de resonar”. Es en esos espacios e historias en los que la ejecutiva ve la posibilidad de llevar el formato de telenovela al streaming. Actualmente, su equipo está produciendo dos en Brasil y pronto anunciarán una mexicana.

# Javiera Balmaceda

Directora de Producciones  
Originales para América Latina, Canadá y Australia  
para Amazon Studios

**JAVIERA TIENE UNA HISTORIA** de profundo amor por el cine y la televisión. Economista de profesión, pasó por las grandes consultorías y los bancos privados en Estados Unidos; alcanzó puestos altos, pero, un buen día, lo dejó todo para perseguir una corazonada. "Conseguí un primer trabajo donde, literalmente, llevaba una carrito con VHS para enviarlos, servía café, manejaba carretillas y ganaba un tercio de mi salario previo", cuenta Javiera, entre risas, desde Miami.

Eran los años 90 y la industria era mucho más favorecedora para los hombres. En aquel tiempo, era gerente en The Locomotion Channel, un canal de anime para Latinoamérica, y su trabajo involucraba negociar contratos para la transmisión de animaciones japonesas en la región. Balmaceda notaba que era la única mujer en la sala y que su jefe y otros directivos se ponían incómodos al tener que tratar con una mujer. Pero la realidad es que ella no se ha dejado intimidar y atribuye esto al apoyo que tuvo de su familia. "Sabía que si perdía el trabajo, tenía donde caer. Eso es un privilegio que tuve, pero no es así para todas las mujeres en la industria", comenta.

Desde entonces, la productora ha llegado a los honores más grandes de la industria. Con su dirección en Amazon Studios, promovió la producción de *Argentina, 1985*, cinta nominada al Óscar como mejor película internacional, además de la nominación a los premios BAFTA. Su liderazgo ha creado algunos de los títulos más exitosos de la plataforma de streaming. Por ejemplo, se enfrentó al reto de llevar comedia a Pri-

me Video, en la época en la que los *stand ups* inundaban los canales. La ejecutiva vio la oportunidad de hacer un formato distinto y fue cuando adaptó *LOL: Last One Laughing*, un programa proveniente de Japón, para México y Latinoamérica. El título fue tan exitoso que se produjeron y estrenaron cinco temporadas en nuestro país.

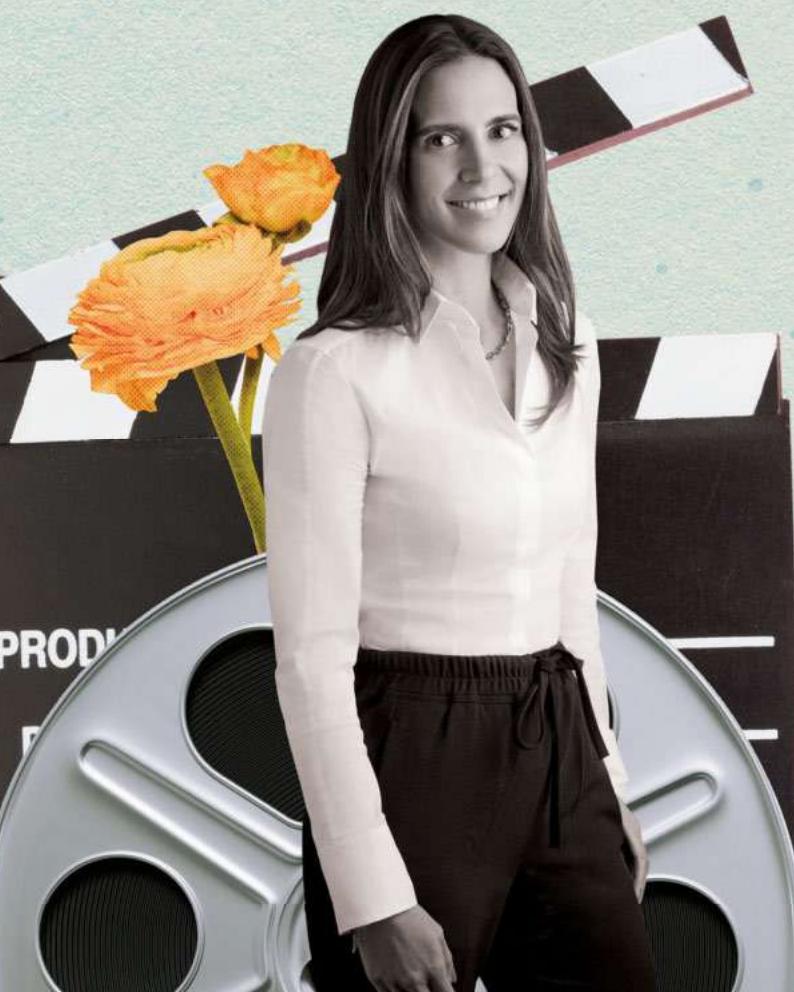
Otros hitos en su currículum son *El juego de las llaves*, *Un extraño enemigo*, *El presidente*, *De viaje con los Derbez*, entre muchos otros contenidos de Amazon Originals. "Desde que entré al estudio dije: 'Quiero hacer shows con creadores latinoamericanos basados en Latinoamérica y contar sus historias'. Creo que la única cosa que dije en ese momento fue: 'No quiero hacer historias de narcos'. Y nos dejaron crear, entonces, hicimos *LOL* y ahora estamos haciendo producciones en Colombia, en Argentina, en Chile, y bueno, ahora me encargo de Brasil".

Con todo y sus múltiples logros, las salas de juntas donde ha defendido sus proyectos y la toma de decisiones que tiene en el entretenimiento, Javiera no se dice inmune al síndrome del impostor. "Para mí, lo lindo es poder tener la honestidad y vulnerabilidad para hablar de mis miedos", confiesa. "Lo que me ha dado confianza es que todos pasamos por ese momento de susto, de pensar 'me hubiera gustado decir esto mejor, lo pude haber hecho más inteligente', y está bien. Cuando admito que tengo miedo, se me pasa un poco más rápido y si lo hago con alguien, incluso esa persona tiene la misma empatía".



# Carolina Leconte

Directora senior de contenido de Netflix Latinoamérica



La productora originaria de Colombia es quien dirige la estrategia de contenido para series y películas originales de Netflix, además, lidera las adquisiciones y coproducciones regionales para Latinoamérica.

Leconte fue jefa de distribución para Blockbuster en sus inicios y, años más tarde, fue reclutada por Netflix para liderar las series y películas que millones de personas ven. Tiene más de 20 años de experiencia en la producción, desde que comenzó en una productora de su país natal –en Caracol Televisión, un canal colombiano–. Ha sido parte de la revolución del entretenimiento desde la época de la televisión abierta hasta que Netflix llegó a sacudir la industria con su primera serie original en 2013: *House of Cards*. Entonces, el juego cambió para siempre.

La directora tiene un papel crucial en la operación del gigante del *streaming*. Una tarea titánica considerando que la marca es líder entre las múltiples plataformas que compiten por el tiempo de las audiencias. Hasta el último reporte de ganancias, Netflix se mantiene como la más fuerte con un incremento del 20% neto de ingresos, de acuerdo con un reporte del *Financial Times*. Continuar con la estrategia de contenido es trascendente y Carolina está al frente de ello en nuestra región.

Ante ello, la ejecutiva recuerda la importancia de las producciones locales para el catálogo de la marca. “Más del 70% de nuestros miembros se encuentran fuera de Estados Unidos”, señala. “Por eso, cada vez más ofrecemos historias locales auténticas y de gran ambición para satisfacerlos aún más. Producimos películas y series en más de 50 países y en más de 50 idiomas para entretener al público local”, continúa. “Nos hemos dado cuenta de que las grandes historias son universales. Nuestro top 10 global refleja esa diversidad de gustos de la audiencia: la serie más vista de Netflix de todos los tiempos es la producción coreana *El juego del calamar*”.

Carolina estuvo involucrada en el desarrollo de *Luis Miguel: la serie*, temporadas 2 y 3, además de *Pálpito*, una serie colombiana que se posicionó en el top 10 de 68 países en Netflix. Esto demuestra que los contenidos latinos también pueden conquistar a la audiencia global y llegar tan lejos como las producciones hollywoodenses.

Otro gran acierto suyo es *La primera vez*, una serie colombiana de adolescentes que, de hecho, la directora resalta como el proyecto que más satisfacciones le ha dejado personalmente. “Es sobre una joven que es la primera estudiante en una escuela de hombres”, describe. “Me fascinó pensar en Colombia en los años 70, y esta mujer berraca, aventada, echada para adelante que rompe estereotipos y reglas”, cuenta apasionadamente.

“Creemos que las grandes historias son universales y por eso trabajamos con los mejores creadores de cada país para que cuenten historias en su propio idioma y con talento local. Ejemplos del año pasado son las series mexicanas *Ojitos de huevo* y *El último vagón* o la argentina *División Palermo* y la colombiana *La primera vez*”, recalca. “Todas ellas son series y películas que cuentan historias cautivadoras y han fascinado en sus países”.

Más allá de los números, lo que más la inspira a seguir es colaborar con personas tan talentosas. “Admiro muchísimo a las y los creadores, a las y los productores y, desde luego, a todo el talento que da vida a estas grandes historias”, cuenta Leconte. Sobre el futuro en la plataforma, la ejecutiva no se deja abrumar por los retos. “Pienso que el enorme potencial a largo plazo es enorme y que habrá más hogares conectados en el futuro”, sostiene.



# Eréndira Núñez

Productora y fundadora de Teorema Films.



**LEER LA FILMOGRAFÍA de Eréndira Nuñez y saber su edad es una gran inspiración para las jóvenes que buscan hacerse con un lugar en el cine y, sobre todo, en una posición de toma de decisiones. A sus 32 años, Núñez es la productora detrás de películas mexicanas supertaquilleras, como *Nuevo orden* (2020), *Heroico* (2023) y hasta trabajó en la producción de *On the Rocks* (2020), de Sofia Coppola. Como fundadora de Teorema Films, Eréndira ha colaborado con el aclamado director Michel Franco y en 2023 tuvo uno de sus mejores años.**

La productora y Franco presentaron *Memory*, la película protagonizada por Jessica Chastain y Peter Sarsgaard, en distintos festivales. La cinta fue aclamada por la crítica especializada, incluso Sarsgaard ganó la Copa Volpi en el festival de Venecia por su impecable interpretación. Todo el proceso representó un reto enorme para Núñez con el rodaje en Nueva York, al ser su primera producción fuera de México. Pero el desafío sólo le comprobó las cosas para las que ya estaba lista.

“Tengo esta sensación de que quiero hacer cosas más grandes, al principio decía ‘no, yo con las películas chiquitas estoy bien’, confiesa la productora. “Pero, últimamente, tengo ganas de explorar más allá del cine independiente”. Eso no significa que deje la producción de filmes independientes, sino que es consciente de la magnitud y escala a la que puede llegar este tipo de retos. “Me parece que este año regresó el amor por ir a las salas de cine y no únicamente para ver las películas de los grandes estudios”, continúa. “Creo que hay independientes, como Neon, el distribuidor, y A24, que están dándole la vuelta a la distribución en Estados Unidos; en México, están Piano, Pimienta Films y Cine Caníbal dándole un nuevo toque a la distribución de las películas mexicanas independientes”, observa.

Sin embargo, Eréndira recuerda que llegó hasta este punto en el que quiere y sabe que puede hacer mucho más gracias a las puertas que le abrieron otras mujeres. “Grandes productoras, como Tita Lombardo, Martha Sosa y Yissel Ibarra, son quienes prepararon el camino para mi generación”, señala. “He tenido altos y bajos, y momentos donde hay cosas que siguen sin funcionar y estoy tratando de cambiarlas. Pero sí creo que, en mi generación, las directoras, productoras, fotógrafas y demás puestos detrás de escena la tuvimos mucho más fácil que ellas, quienes abrieron la industria”.

Núñez ha producido cuatro filmes de Michel Franco. Se planea que *Memory* llegue a las audiencias en 2024 y tiene otra película en puerta con el director de *Después de Lucía* (2012), protagonizada por Jessica Chastain y el bailarín mexicano Isaac Hernández. El título aún no se ha anunciado. Además de *Pet Shop Days*, el largometraje dirigido por Olmo Schenkel que produjo.

Eréndira quiere hacer películas “que te commuevan, te hagan gritar, te enojen y te hagan preguntar cosas que no habías cuestionado”, comenta. “No quiero enseñarle algo a la audiencia porque el chiste no es aleccionar, sino hacerles sentir algo diferente y en el caso de *Memory*, mostrar la perspectiva de estas dos personas que terminan encontrándose cuando uno piensa que a alguien con demencia ya no le queda más por vivir”.

La productora ve un gran futuro para el cine mexicano con un modelo en el que las películas estrenen en salas de cines y, posteriormente, lleguen a plataformas de streaming para acercar los contenidos hechos en México a la gran audiencia. Ese es el escenario ideal para *Memory*.

# Una mexicana triunfa en Washington D.C.

En 2023, Isabel "Chabela" Coss fue elegida como una de las mejores chefs jóvenes de Estados Unidos por la revista *Food & Wine*, maneja la pastelería del restaurante Lutèce junto a su esposo, el chef Matt Conroy, y acaba de abrir un nuevo restaurante en la capital estadounidense, Pascual, donde, por primera vez, lleva las riendas ella sola.



Lutèce  
1522 Wisconsin Ave NW,  
Washington, D.C. @lutecedc

Pascual  
732 Maryland Ave NE,  
Washington, D.C. @pascual.dc



## 01 ¿Cómo empieza tu carrera en la cocina?

A muy temprana edad, yo sabía que quería cocinar. Mis papás me decían: "No, tienes que estudiar otra cosa" y entré al Politécnico a estudiar Relaciones Internacionales. Hace poco tuve una conferencia en la embajada de México en Washington y el cónsul me dijo: "Yo estudié eso". Y yo le dije: "Pues yo no acabé". Y nos reímos. Mientras estudiaba Relaciones Internacionales, también estudiaba cocina por las noches; lo hacía para complacer a mis papás, pero, poquito a poquito, me fui desapareciendo porque yo sabía lo que quería hacer.

## 02 ¿En qué restaurante empezaste?

La primera cocina profesional en la que estuve fue Pujol. Conseguí unas prácticas en 2010, en el local original, cuando el jefe de cocina era Lalo García. Me tocó estar en la cena de aniversario cuando vinieron a cocinar Alex Atala, René Redzepi y Alex Stupak, un pastelero increíble que trabajaba en Nueva York. Ahí fue cuando yo me dije: "Quiero ir a Nueva York, allá están pasando cosas, tengo que ir a aprender".

## 03 ¿Y cómo te fuiste?

Primero, me fui a vivir con una amiga, su familia tenía un restaurante mexicano en Long Island. Luego, me fui a Brooklyn y después, a Manhattan para empezar a trabajar con Alex Stupak y su esposa Lauren en Empellón. Estuve ahí cinco años y luego, en Agern, un restaurante que lastimosamente duró poco. De ahí a Cosme, trabajando con Daniela Soto-Innes y un gran equipo.

## 04 ¿Cómo llegaste a Washington D.C.?

Mi esposo Matt, a quien conocí trabajando en Empellón, recibió una oferta para liderar un nuevo restaurante aquí. En este local antes había una crepería, diseñamos el nuevo concepto con los socios, Matt vino primero, yo estuve un rato más en Nueva York y me mudé finalmente a inicios de 2021. Desde entonces, poco a poco fuimos creciendo hasta que, en 2022, *The New York Times* nos eligió como uno de los 50 mejores restaurantes del país y eso cambió todo. Ahí la cosa explotó, no hemos parado, y ese éxito nos ha llevado a Pascual, el nuevo restaurante mexicano que hemos abierto y donde ya no soy la pastelera sino la chef.



Foto: cortesía

## MAKE IT SIMPLE

Elimine las molestias de los viajes MICE gracias a Global Meetings de SkyTeam

Global Meetings de SkyTeam está diseñado tanto para eventos pequeños como de gran escala. Se trata de un programa dedicado, específicamente, para conectar a los asistentes a eventos MICE (abreviatura en inglés de Meetings, Incentives, Conventions and Events) a través de una red de más de 1,060 destinos.

En 2023, Global Meetings facilitó los viajes de más de 97,000 delegados que asistieron a eventos en más de 145 ciudades de todo el mundo. A través de un portal exclusivo, los asistentes pueden reservar viajes aéreos con descuentos de hasta el 15%; también pueden elegir pagar en euros, libras esterlinas o dólares americanos y ganar millas de viajero frecuente.

Global Meetings está disponible para eventos desde 50 asistentes (el nivel más bajo de cualquier producto similar, sin límite superior) y los eventos se pueden registrar con cinco años y dos meses de anticipación. Los organizadores pueden coordinar viajes en todas las aerolíneas que sean parte de SkyTeam a través de un punto de contacto y recibir un boleto gratis por cada 50

asistentes. SkyTeam también ofrece soporte integral que incluye un servicio de asistencia técnica exclusivo y material de marketing.

Los principales destinos del año pasado incluyeron: Ámsterdam, Londres, París y Barcelona, en Europa; Dubái, en Medio Oriente; Los Ángeles, Miami y Ciudad de México, en América, y Nairobi y Kigali, en África.

Gracias al más reciente miembro de Global Meetings, Virgin Atlantic, la plataforma ahora ofrece un acceso aún mayor a puntos de acceso en América del Norte, el Caribe, África, Medio Oriente y Asia, y conexiones convenientes a través de Londres Heathrow.

Si está organizando una reunión o un evento internacional en 2024, descubra cómo Global Meetings de SkyTeam puede hacer que los planes de viaje sean muy sencillos para usted y sus asistentes.

**Visite [skyteam.com/globalmeetings](http://skyteam.com/globalmeetings) para obtener más información.**

SKYTEAM ES UNA ALIANZA DE 19 AEROLÍNEAS. ENCUENTRE MÁS INFORMACIÓN SOBRE NUESTRAS NOTICIAS, SERVICIOS Y PRÓXIMOS EVENTOS EN [WWW.SKYTEAM.COM](http://WWW.SKYTEAM.COM)  
SKYTEAM IS THE 19-MEMBER AIRLINE ALLIANCE. FIND OUT MORE ABOUT NEWS, SERVICES AND UPCOMING EVENTS ON [WWW.SKYTEAM.COM](http://WWW.SKYTEAM.COM)



Aerolíneas Argentinas  
ITÁ AIRWAYS

AEROMÉXICO  
Kenya Airways

AirEuropa  
KLM

AIRFRANCE  
KOREAN AIR

CHINA AIRLINES  
MTCIA

CHINA EASTERN  
TAIWAN

CZECH AIRLINES  
VietnamAirlines

DELTA  
virgin atlantic

Garuda Indonesia  
XIAMENAIR

# Historia de tres ciudades

Del glamour de West Hollywood al enoturismo en el valle de Temecula, pasando por días de sol y mar en Dana Point, California tiene algo para todos los gustos.

**PROBABLEMENTE, EMPRENDER UN ROAD TRIP** se encuentre en la lista de deseos de muchos viajeros, una aventura en la que la carretera se convierte en un personaje más de la travesía. De entre todos los destinos posibles, California emerge como el sitio ideal para realizarlo.

En este estado, el tercero más grande de Estados Unidos, hay historias gestándose en cada esquina esperando ser contadas. Más que un viaje por su geografía, esta visita es un viaje a través de experiencias

que revelan al viajero las múltiples caras del llamado “estado dorado”, donde algo brilla para todos.

Desde West Hollywood, una pequeña ciudad preferida por las celebridades, hasta el enoturismo en el valle de Temecula, pasando por el lujo y la tranquilidad del mar de Dana Point, California se presenta como el escenario ideal para explorar distintos universos en un solo viaje. Ubicada en el condado de Orange, en Dana Point también puedes realizar actividades como el avistamiento de ballenas y delfines.

## WALDORF ASTORIA MONARCH BEACH

El lujoso hotel tiene un spa en donde sólo se utilizan productos de Biologique Recherche, un campo de golf y más de 400 habitaciones. La foto no miente: luce espectacular, pero no es lo único que brilla en Dana Point.

[waldorfastoriamonarchbeach.com](http://waldorfastoriamonarchbeach.com)



# SONRISA PERFECTA ACCESIBLE E INMEDIATA



TECNOLOGÍA Y ECONOMÍA EN IMPLANTES DENTALES

## UNIDAD DE REHABILITACION E IMPLANTOLOGIA ORAL®

Implantólogos certificados por la Sociedad Alemana de  
Implantología Oral (D.G.O.I.) Berlín, Alemania.

**La clínica ofrece ahora un servicio express que puede darle una sonrisa perfecta el mismo día con dientes provisionales,** ésta es una estupenda alternativa para los pacientes que viven con ausencia de dientes; patentada como **"dientes inmediatos®"** este importante avance en el campo de la implantología oral ahora permite que los pacientes cambien sus dentaduras, puentes fijos o removibles por **dientes soportados por implantes en pocas semanas** (comparado a meses o años con procedimientos anteriores).

Los pacientes salen de la clínica el mismo día con una sonrisa hermosa y dientes provisionales; **no existe dolor ni inflamación durante o después de la colocación de los implantes, pues con la técnica patentada "implantes sin cirugía®", los implantes son colocados en un promedio de 10 minutos.**

Este nuevo procedimiento se puede utilizar para sustituir desde un solo diente perdido, flojo o muy deteriorado, hasta una rehabilitación completa superior e inferior en toda la boca.

Para la clínica también es importante el área de odontología cosmética pues **colocamos dientes de porcelana de una belleza natural extraordinaria sobre los implantes una vez que estos se han oseointegrado.**

- **Implantes dentales sin cirugía®**
- **Con tecnología laser® - Dientes inmediatos®**
- **Tomografía dental computarizada®**

**Tels. + 52 (33) 3630-2574  
3630-2006**

Av. Justo Sierra No. 2450 Col. Ladrón de Guevara  
(entre Américas y López Mateos) Guadalajara, Jal. Mex.

**ENGLISH SPOKEN**

[www.implantesdentalestopete.com](http://www.implantesdentalestopete.com)  
[contacto@implantesdentalestopete.com](mailto:contacto@implantesdentalestopete.com)

AVISO DE PUBLICIDAD COFEPRIS 193301202A0018



## GO WEST HOLLYWOOD

En los menos de cinco kilómetros cuadrados de 'WeHo', uno puede caminar por calles llenas de anécdotas, como Sunset Strip; ejercitarse como Hugh Jackman en el gimnasio DogPound, comer en el exclusivo SoHo House, visitar las boutiques del Design District hasta emprender un vuelo en helicóptero para ver el famoso letrero de Hollywood desde las alturas. Para hospedarse, la recomendación es The London, con vistas impresionantes de la urbe y de Beverly Hills. En esta ciudad, si no eres una estrella de Hollywood, por lo menos te sentirás como una.



## ENTRE COPAS

Al pensar en vinos y California, Napa Valley es lo primero que viene a la mente. Sin embargo, después de escuchar sobre Temecula Valley, cambiarás de opinión. Aquí, una de las actividades más recomendadas es ver el amanecer en un globo aerostático y contemplar los viñedos desde lo alto. En tierra, el hotel Ponte Vineyard Inn es el refugio perfecto, sus habitaciones están distribuidas a lo largo de un viñedo que puedes recorrer a tu antojo. Para cenar, Leoness Cellars ofrece una carta con vinos premiados (y unas papas a la francesa que tardan tres días en preparar).



LUZ ARREDONDO



## VIAJES CON MUJERES

Llevo toda una vida de viajar con mujeres. Acaba de nacer mi sobrina y ya tenemos una lista de lugares adonde la llevaremos en cuanto crezca un poquito. Ya tiene su mameluco de *global citizen* para que la acompañe a descubrir el planeta. Mi mamá y mi hermana han sido mis compañeras en muchas aventuras desde que era niña. Me acuerdo mucho de un viaje a Londres, cuando las Spice Girls estaban de moda.

A un grupo de amigas las conocí en Luisiana. Fuimos a estudiar en inglés para mejorar el idioma, pero todas las que hablábamos español acabamos siendo inseparables. Otro año de muchos viajes fue cuando me fui a estudiar a Suiza, donde también conocí a varias amigas que conservo: desde excursiones de esquí hasta recorridos para descubrir todos los pueblitos con un frío tremendo, con chocolates y quesos sin moderación.

Para mí, viajar es la mejor manera de aprender y entender diferentes contextos. Creo, además, que ir acompañada por mujeres es una experiencia muy especial, pues compartes puntos de vista, puedes disfrutar actividades con calma y platicar al respecto hasta altas horas de la noche. Los viajes fortalecen las amistades porque dejan recuerdos (aunque, a veces, sale al revés). Experimentar un primer safari con mi hermana es algo que atesoro y que me dio un entendimiento muy profundo de la naturaleza y de los viajes sustentables.

En el mundo de la hotelería y los viajes hay cada vez más mujeres en puestos directivos. El World Travel & Tourism Council (WTTC) afirma que, en la actualidad, las mujeres son 54% de la fuerza de tra-

bajo en la industria global de viajes. Julia Simpson, presidenta y CEO del WTTC, menciona que “está probado que las empresas que tienen más de 50% de mujeres en roles directivos ganan más dinero. Esto tiene todavía más sentido en viajes y turismo porque las mujeres son las que toman la decisión de adónde ir de viaje”.

Cada día hay más directoras en hoteles, y en el tema de agencias de viajes, las mujeres tienen dominada la escena por su capacidad de planear y ejecutar viajes muy complejos. Todavía hay un largo camino por recorrer para que la representación de mujeres sea mayor, pero se ven avances. En el periodismo de viajes cada vez hay más mujeres con proyectos increíbles. Son dos mundos que conozco bien porque estudié Hotelería y llevo muchos años dedicada a la comunicación de viajes. Me impresiona cada día la calidad de plumas y fotografías tan talentosas que emocionan con lo que transmiten.

La hospitalidad y la organización de viajes implican involucrar aspectos muy personales y muchas mujeres disfrutan ofrecer experiencias y cuidar al viajero. México tiene una capacidad enorme de mantenerse como potencia turística, pero es importante procurar que la educación en hospitalidad sea cada vez más profesional. Escucho constantemente que es muy difícil encontrar equipos capacitados y veo una oportunidad de desarrollo.

Viajemos y descubramos el mundo con amigas, y, sobre todo, México, que es inacabable. Apoyemos a las empresas que buscan tener mayor representación de mujeres porque el futuro está en la equidad.



Luz Arredondo es creadora de proyectos extraordinarios. Durante dos décadas, ha dirigido proyectos editoriales premiados y ha construido una sólida red de contactos en la industria de los viajes y el lujo. Actualmente, es asesora estratégica independiente desarrollando proyectos para marcas globales de lujo, viajes y estilo de vida.

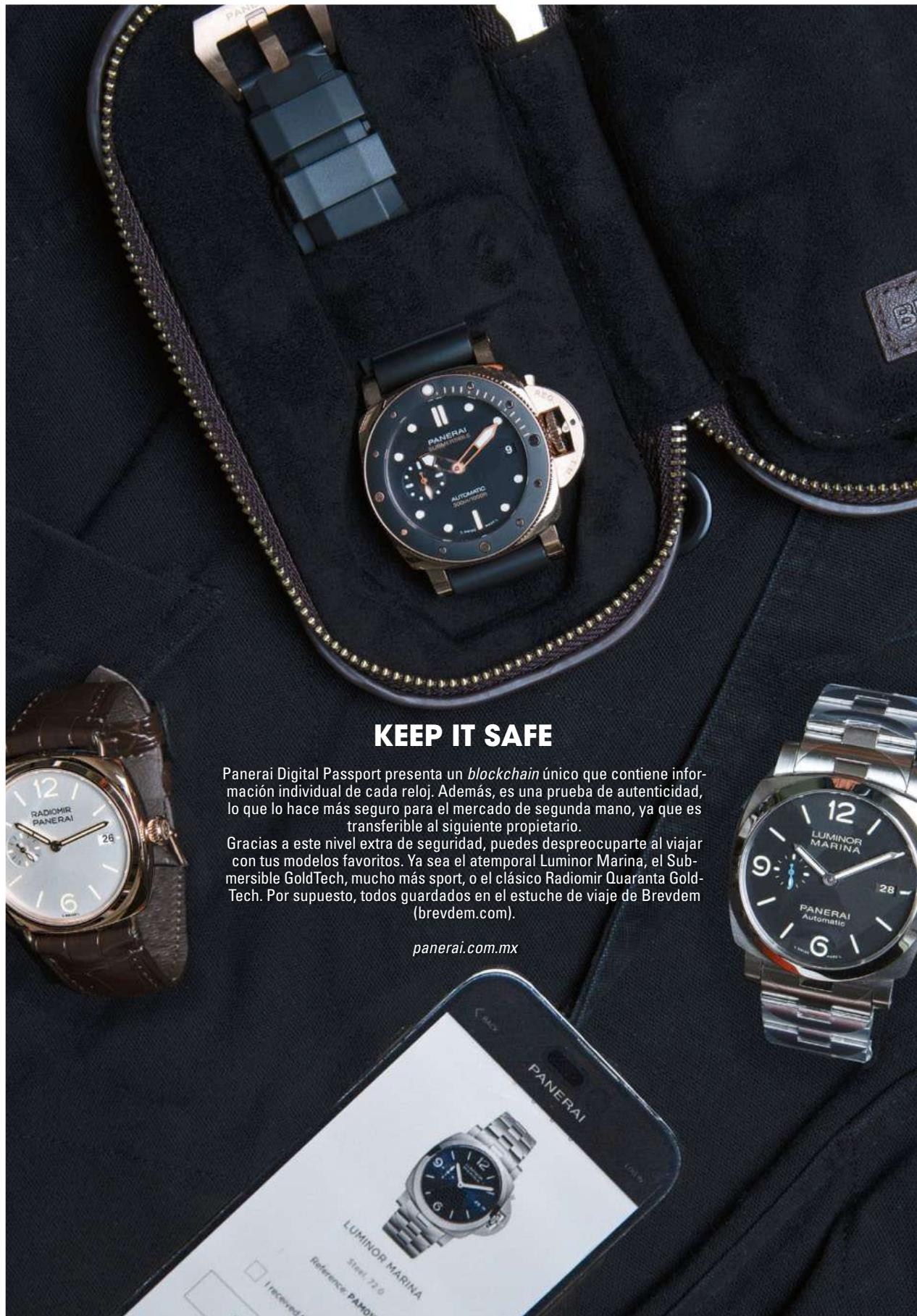
Ilustración |  
ISTOCK

Tu nueva  
INE  
no muerde.

¡Ve por ella  
al módulo!



Siempre proporciona documentos  
e información verídica al INE.



## KEEP IT SAFE

Panerai Digital Passport presenta un *blockchain* único que contiene información individual de cada reloj. Además, es una prueba de autenticidad, lo que lo hace más seguro para el mercado de segunda mano, ya que es transferible al siguiente propietario.

Gracias a este nivel extra de seguridad, puedes despreocuparte al viajar con tus modelos favoritos. Ya sea el atemporal Luminor Marina, el Submersible GoldTech, mucho más sport, o el clásico Radiomir Quaranta GoldTech. Por supuesto, todos guardados en el estuche de viaje de Brevdem ([brevdem.com](http://brevdem.com)).

[panerai.com.mx](http://panerai.com.mx)

THINK LIKE A NEW MAN

# LIFE AND STYLE

lifeandstyle.expansion.mx



## A la luz (y aroma) de las velas

SI DE CREAR UNA ATMÓSFERA SE TRATA, pocas cosas son tan poderosas como las velas. Si a su luz y calor sumamos fragancias evocativas, el efecto se vuelve irresistible, por lo que hacemos una selección de nuestras favoritas.

Texto: Ana Estrada

# El toque mexicano

**C**on una nueva (y muy mexicana) propuesta, las velas aromáticas de LUMM se fabrican con cera de soya en cinco fragancias que transportan a ambientes únicos. Todas la gama está disponible en tres presentaciones: 10, 25 y 40 onzas.

La primera, Leather & Juniper, es una composición de tomillo, abeto, clavo, enebro, pachulí, cuero y haba tonka, para quienes prefieren un aroma fresco. La segunda fragancia, Neroli & Amber, está compuesta por bergamota, flor de naranjo, jazmín, neroli, madera y ámbar, para quienes prefieren algo más floral con toques frutales. También existe una opción más robusta: Fig & Vetiver, con maderas, higo, pachulí, cuero, musgo y vetiver.



*Los envases de LUMM son artesanales: están hechos por vidrieros mexicanos y están pensados para tener una segunda vida.*

Para quienes prefieren una fragancia más floral con toques ahumados, está Petit Grain & Cedar, compuesta de flor de naranjo, amapola, pimienta de Jamaica, cedro y maderas ahumadas. Por último, está Iris &

Sandalwood, una vela que por la delicadeza de sus ingredientes únicamente se vende en la presentación de 10 onzas y que está compuesta por galbanum, chabacano, ananás, iris, rosa, violeta, sándalo y vainilla.

# De los jardines londinenses a tu hogar



Desde 2020, Loewe ha tomado inspiración de los jardines londinenses y ha creado fragancias para el hogar de la mano de Jonathan Anderson, director creativo de la casa de moda. Las colecciones incluyen velas, jabones, difusores y sprays para aromatizar los espacios.

Las fragancias para el hogar se venden en contenedores de cerámica hechos a mano que evocan la simplicidad y la elegancia de la antigua cultura griega.

El cálido aroma Roasted Hazelnut es, junto a Mush-rooms, uno de los más recientes lanzamientos de la casa de moda. Ambas creaciones llegaron al mercado el pasado mes de febrero y, sin duda, uno de los favoritos de esta nueva colección es el candelabro con esencia de avellana tostada.

Elaborada completamente con cera, esta original pieza tiene una intensidad aromática compleja gracias a sus notas especiadas y ahumadas que desvelan delicadas notas dulces a azúcar morena. Debido a sus procesos artesanales de fabricación, no hay dos candelabros de cera exactamente iguales. También hay que destacar que tienen una duración aproximada de 10 horas.

# Con la calidez de los cafés parisinos

**S**i de aromas emblemáticos se trata, Diptyque es la marca pionera en el terreno de la perfumería de interiores. La firma lanzó, recientemente, una colaboración exclusiva de edición limitada con el café Verlet, con la que se celebra el arte de “ser goloso”.

Desde su creación en 1963, Diptyque ha presentado sus velas perfumadas Thé ( aroma a té), Cannelle (canela) y Aubépine (espino blanco), y a estas clásicas colecciones se suma una nueva en colaboración que añade el inconfundible aroma de los granos de café y los



transforma en una experiencia sensorial que evoca la vida parisina y esos establecimientos que atraen a locales y visitantes por igual.

Las fragancias de esta colección están inspiradas por el menú del café del mismo nombre y entre ellas destacan Chantilly ( aroma a crema chantilly), una experiencia

cremosa y etérea con un sutil toque de vainilla y el dulzor de la nata montada; Biscuit (bizcocho), que combina los sabores especiados de los pasteles emblemáticos de la casa Verlet y notas de pachulí; y, por último, Fruits Confit (frutas confitadas), que emana notas de ciruela envuelta en madera de sándalo, pachulí y bálsamo.

# Un viaje aromático

**S**i lo que se busca es crear una atmósfera tranquila, acogedora y alegre en un espacio, el brillo cálido de la colección de velas de Jo Malone es perfecto. La casa inglesa de lujo aporta un toque especial que igual puede cumplir la función de autorregalo o constituirse como un detalle especial para cualquier persona a la que se desee sorprender.

La línea de velas de Jo Malone tiene cuatro esencias que igualmente ayudan a relajarse o a inspirarse: Pomegranate Noir Candle, con los rojos jugos de la granada que se combinan con el aroma de la pimienta rosa, el lirio de Casablanca y la calidez de la madera de guayaco y pachulí; Lime Basil & Mandarin es la fragancia insignia que combina el punto picante de la albahaca con el aromático tomillo blanco y los aromas de las limas del Caribe.



La fragancia Oud & Bergamot transforma el ambiente con el aroma de la preciada madera de agar –también conocida como *oud*– con un toque de naranja y bergamota. Por último, Dark Amber & Ginger tiene un toque más sensual con la mezcla de cardamomo, jengibre y lirio de agua.

Las velas de Jo Malone provienen de la campiña inglesa y una de las características que las hacen tan exclusivas es que cada una es elaborada manualmente. A pesar de que en la actualidad existen métodos de fabricación más rápidos y sencillos, la casa apuesta por esta mezcla de ciencia y arte como un vehículo de experimentación y descubrimiento constantes.

# Incienso invaluable



*Le Labo es reconocida por ser una casa de fragancias cuyos ingredientes se obtienen sin ningún tipo de crueldad animal.*

**E**n algún momento de la historia del hombre, el incienso fue más valioso que el oro y se quemaba como una ofrenda para alcanzar la calma espiritual, así como la conexión y el equilibrio entre el mundo interior y el exterior.

Con eso en mente, la firma neoyorquina Le Labo creó Encens 9, un aroma que incorpora las notas cálidas y resinosas del ámbar con la potencia del clavo. Esta combinación es ideal para un hogar cálido que invita a la calma y la renovación de los espacios. O tal vez, como el incienso en tiempos antiguos, prefieras sólo



encenderla en esos momentos especiales que invitan a la introspección y a la búsqueda de respuestas.

Las velas de Le Labo se fabrican con dosis elevadas de aceites aromáticos y una mezcla de ceras únicas que garantizan una vida prolongada y una combustión uniforme. Además del clavo y el ámbar, Encens 9 suma notas de pachulí y sándalo, con toques de almizcle que sirve como base en la creación de las perfumerías más exclusivas. Sin duda, su icónico diseño y los aromas de estas velas las convierten en nuestras favoritas.

# La botánica de América

**X**inú continúa con su trabajo de rescate olfativo y, a través de un proceso casi alquímico, ofrece un recorrido por las fragancias de nuestro continente. Los aromas creados por la marca mexicana no son un proceso aleatorio; cada uno está respaldado por una investigación exhaustiva que desencadena una experiencia sensorial única.

Ninguna casa de fragancias ha tenido un proceso tan ambicioso al traducir, mediante la perfumería de interiores, la naturaleza, las texturas, los planos y la diversidad de un continente entero. Por ejemplo, las hay de extracto de haba tonka,

tan característico de la Guyana Francesa; aceite de styrax, que se da en los bosques tropicales de Centroamérica; el aceite de cardamomo, originario de la India, pero que se da con facilidad en México; y el musgo y el aceite de limón, que pueden encontrarse fácilmente a lo largo y ancho del continente.

Y si a estos aromas únicos se les añaden las singularidades de sus contenedores, tenemos velas únicas en el mundo. La colección de Xinú se presenta en piezas de cerámica hechas con fragmentos de tallos, pétalos y cortezas, lo que las convierte en preciosos objetos de uso cotidiano y decorativo.




---

*La colección Xinú es un viaje exhaustivo de investigación de los aromas del continente.*

---

## REFLEXIÓN

## ¿ESTAMOS LISTOS?

**A**

partir de ahora, y hasta junio, el discurso político tomará el rol central de nuestras conversaciones y atención. Desde mediados de febrero, las dos principales aspirantes a la presidencia de la República se registraron formalmente como candidatas, y la campaña que inició este mes lo hace en medio de una polarización sin precedentes. Mucho se habrá de escribir sobre la responsabilidad histórica de quienes aspiran al máximo cargo político en nuestro país, pero, a la par, como ciudadanos y ciudadanas necesitamos también asumir el rol de cuestionar, discernir y evaluar con información verificable lo que en la mesa nos pongan a manera de proyecto de nación.

¿Estamos listos para enfrentar la desinformación que surja en las siguientes semanas? El bombardeo de *fake news* en todas nuestras redes y canales de comunicación será intenso, y la mayoría de las personas desconoce un método correcto para separar la información real del ruido y de los inventos. La ONU determinó el año pasado que 87% de las personas alrededor del mundo, incluyendo México, cree que la desinformación ya ha tenido un impacto importante en la vida política de su país. Es común encontrar en conversaciones casuales una creciente tendencia a citar datos o hechos fuera de contexto, que sirven para reforzar ideas preconcebidas y polarizantes.

¿Estamos listos para la amenaza de la inteligencia artificial en las campañas? Fotos trucadas de candidatos y candidatas, audios editados y mensajes desarrollados con nuevas tecnologías se suman a la era de la desinformación con una potencia que no hemos visto. La IA ya mostró su valor destructivo en el terreno político. En mayo de 2019, un video manipulado de la ex presidente de la Cámara de Representantes de Estados Unidos Nancy Pelosi la mostraba ebria y pronunciando una serie de improperios y mensajes divisivos. El video fue visto más de 2.5 millones de veces en Facebook y compartido por varios líderes políticos. El atractivo de la IA para su mal uso en campañas es elevado.

¿Estamos listos para afrontar los embates al norte de la frontera? Porque allá también el calendario político está en marcha y México será el objetivo de los ataques republicanos contra un Joe Biden cuestionado por su edad y la crisis migratoria. El mensaje desde los campamentos de las aspirantes y el aspirante presidenciales debería mostrar una unidad de soberanía, pero en la profunda división discursiva que atravesemos se antoja complicado que el mensaje de nuestro lado sea efectivo.

¿Estamos listos para evaluar con seriedad los problemas económicos de corto plazo en nuestro país? La agenda de reformas que puso sobre la mesa en febrero el presidente Andrés Manuel López Obrador no es, en muchos casos, la llave correcta para hacer frente a las varias tribulaciones de nuestra economía, pero la discusión está abierta y en esta época de campañas, la ciudadanía debe exigir respuestas reales de quienes sí enfrentarán estos dilemas en el corto plazo. La reforma hacendaria, que contempla el gasto público, debería ser el punto de partida, en paralelo con una reforma pensionaria seria, que entregue soluciones reales a la amenaza de ser un país viejo, enfermo y pobre. La responsabilidad fiscal de los gobiernos locales y el gasto en inversión para realmente aprovechar el *nearshoring* debería ser otro punto.

¿Estamos listos para hablar de política sin agua? A lo largo de las campañas viviremos con las consecuencias de la inacción climática. Ya varios vivimos el racionamiento y mientras desde las cúpulas los jalones crecen, la sed, literal y de soluciones irá en crecimiento. Ninguna propuesta económica o de nación será suficientemente seria sin el factor climático e hídrico como eje central. Se acabó el tiempo ahí, las respuestas no pueden esperar.

¿Estamos listos para ser una ciudadanía responsable y exigente.


**GONZALO  
SOTO**

 Director editorial  
de *Expansión*.

# ¿Y si uso **ECOBICI** para ir a la Arena? **#UnaBiciParaTodo**

¡Descarga la app!



[ecobici.cdmx.gob.mx](http://ecobici.cdmx.gob.mx)

@ecobicicdmx

@ecobicicdmx

@ecobici

@ecobici



Patrocinado por





# Descubre Tulum Todo Incluido

Precio exclusivo para residentes  
mexicanos desde \$6,298 MXN  
**HILTON TULUM RIVIERA MAYA ALL-INCLUSIVE RESORT**



Carretera Cancún Tulum 307.  
Tulum, Q. ROO, México 77774  
[www.tulumallinclusive.resort.hilton.com](http://www.tulumallinclusive.resort.hilton.com)  
E: CUNHI\_RES@hilton.com | T: +52 984 195 1100  
@hiltontulumallinclusive

La oferta está sujeta a disponibilidad. Esta oferta no es aplicable a reservaciones existentes ni reservaciones para grupos y no se puede combinar con otras promociones, ofertas o descuentos exclusivos. La oferta está sujeta a cambios sin previo aviso. Oferta válida solo para residentes de México. Debe presentarse una identificación válida para validar la residencia mexicana.



Escanea aquí