

# STRATEGIA



B U S I N E S S M A G A Z I N E

82

JULIO 2026

**ENFOQUE:**

ABRIR, **CERRAR**, ABRIR

*Horacio Marchand*

LA MINA DE ORO  
**INVISIBLE DEL**  
SPATIAL  
**COMPUTING**

*Eduardo Carrillo*

**LA LUNA:**  
ESPACIO **POLÍTICO** POR CONQUISTAR

*Samantha Acosta*

**CONFESIONES Y**  
DEBIDO PROCESO:  
CUANDO LA **VERDAD**  
NO BASTA

*Ibeth González*

15

Aniversario

\$45.00



INTELIGENCIA **ARTIFICIAL** EN MIPYMES PARA  
DECISIONES **ESTRATÉGICAS**

*Edgar García*

**fullhouse**  
Real Estate

**fullhouse.mx**  
Riviera Maya 984 156 1062  
Mérida 999 150 8071



**\$3'094,905.00 MXN**

**LOTE 391 CON CAMPO DE GOLF**

**MÉRIDA NORTE**

Lote de 562.71 m<sup>2</sup> en exclusivo residencial con campo de golf con iluminación nocturna, en la zona de mayor plusvalía al norte de la ciudad.



**\$3,350,000.00 MXN**

**ESTUDIOS EQUIPADOS A PASOS DE PLAYA**

**PLAYA DEL CARMEN, QUINTANA ROO**

Unidades de 37.91 m<sup>2</sup> a 72 m<sup>2</sup> equipadas con clósets, A/A, refrigerador, calentador eléctrico, ventilador, parrilla eléctrica, extractor de cocina y amenidades.

**ÚNETE A NUESTRA  
COMUNIDAD  
DIGITAL**

- /StrategaBM
- @StrategaBM
- stratega\_magazine
- @strategaoficial
- @strategaoficial



**www.strategamagazine.com**

**CONSEJO EDITORIAL**

Editor Ejecutivo  
MDF. Vladimir Antonio Infante

Dirección de Arte  
Coordinación Editorial  
MDG. Erwin Salas López  
erwin@strategamagazine.com

Corrección de Estilo  
Leticia Ortega Zwitter

Corrección de Estilo Inglés  
LP. Siria Elena Contreras López

Colaboración Especial  
Ian Gael Antonio de la Fuente

**ANÚNCIATE CON NOSOTROS**  
ventas@strategamagazine.com

**Columnistas**

- Alhelí Jaelyne Vaca Bautista
- Andrés Carrillo
- Arturo Haro
- Christian Flores
- Cintya Jiménez Flores
- Clara Franco Yáñez
- Daniela Paz Aguirre
- Edgar Josué García López
- Elizabeth García
- Esteban Cortés Sánchez
- Fernando Manzanilla
- Fernando Rodrigo Palavicini Piña
- Gabriel Moreno Rodríguez
- Gerardo A. Dada
- Héctor Daniel Ramos Gómez
- Horacio Marchand
- Hugo Enrique Mendoza Carbajal
- Ibeth González Herrera
- Iván Antonio Infante
- Javier Rueda Castrillón
- Jennifer Amozorrutia
- Jorge A. Meléndez
- Jorge Aguillón Rodríguez
- José Eduardo Carrillo Castillo
- José Ramón Álvarez González
- Karen Lizbeth Ayala García
- Lili Torres
- María Jocelyn Bravo Ruvalcaba
- Mariana Monserrat Ramos Turrubiartes
- Mau Contreras
- Roberto Kevin Acosta Cornu
- Samantha Aurora Acosta Cornu
- Yesenia Becerril

STRATEGA BUSINESS MAGAZINE, Año 15, No. 82, es una publicación bimestral. Editor responsable Vladimir Antonio Infante. RESERVA DE DERECHO AL USO EXCLUSIVO DE TÍTULO número 04-2022-090709571000-102, otorgado por la Dirección de Reserva de Derechos, del Instituto Nacional del Derecho de Autor, Secretaría de Cultura. CERTIFICADO DE LICITUD DE TÍTULO Y CONTENIDO No. 15637, expedido por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Publicación con domicilio en Eugenio Garza Sada 434, Lomas del Tecnológico, San Luis Potosí, S.L.P., CP. 78215. Tel. +52 (444) 804 18 14 al 17, www.strategamagazine.com. Impreso por MASTER PRINT MEXICO, S.A. de C.V. en junio de 2026, tiraje de 5,000 ejemplares. Publicada, editada y distribuida por Comercializadora GBN, S.A. DE C.V.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Todos los derechos reservados. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial del texto, fotografía o ilustración por cualquier medio sin previo permiso por escrito. Los anuncios de productos, marcas, servicios y firmas comerciales en los publicreportajes solo tienen carácter informativo por lo que no implica responsabilidad ni compromiso alguno por parte del editor. Los artículos son responsabilidad de sus autores.

IMPRESA EN MÉXICO  
TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS  
ISSN 2007-5537

**STRATEGA**  
BUSINESS MAGAZINE

editorial  
LA ERA DE LAS DECISIONES 04

artículo especial  
COMFORT CULTURE 06

estrategias  
ENFOQUE: ABRIR, CERRAR, ABRIR 08  
*Querer abarcar demasiado puede debilitar cualquier rumbo.*

DOCE VOCES, CERO ACUERDOS 10  
*Cuando todos interpretan distinto, nadie avanza.*

DE COMERCIALIZADORES A ESTRATEGIAS DE NEGOCIO:  
REDEFINIENDO EL ROL DEL MARKETING MODERNO 12

EL COSTO INVISIBLE DE FINGIR ENTUSIASMO EN EL TRABAJO 14

CONFIAR EN EL PROCESO 16

¿LA EDUCACIÓN TODAVÍA ES INVERSIÓN? 18

UTILIDADES Y RIESGO FISCAL:  
EL MITO DE LA RENTABILIDAD COMO BLINDAJE 20

INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN MIPYMES PARA  
DECISIONES ESTRATÉGICAS 22

GEO NO ES MARKETING, ES LA NUEVA GESTIÓN ESTRATÉGICA  
DE LA CREDIBILIDAD 24

METAS VISUALES: CÓMO MEDIR EL PROGRESO  
HACIA NUESTROS OBJETIVOS 26

MÉTODO CON ENFOQUE DATA-DRIVEN VALUE PARA LA  
ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL 28

perfill  
DIVERSIDAD COGNITIVA E INCLUSIÓN:  
NUEVO MOTOR PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL 30

panorama político  
LA LUNA: ESPACIO POLÍTICO POR CONQUISTAR 32  
*La exploración espacial abre debates legales aún sin resolver.*

panorama internacional  
LA DIPLOMACIA DE LOS PASILLOS MARÍTIMOS: LA BATALLA SILENCIOSA POR EL  
CONTROL DE LAS RUTAS DE CABLEADO SUBMARINO 34

economía  
LA ECONOMÍA DEL SWING 36  
*La eficiencia dejó de ser una ventaja exclusiva cuando todos comenzaron a usar los mismos recursos.*

bitácora legal  
38 LA DIFERENCIA ENTRE EJECUTAR UN NEGOCIO Y CONSTRUIR UN ACTIVO, EMPRESA OPERATIVA O INVERTIBLE

40 EL MITO DE "SI NO ESTÁ PROHIBIDO, ESTÁ PERMITIDO": DECISIONES EMPRESARIALES EN ZONAS GRISES LEGALES

42 CONFESIONES Y DEBIDO PROCESO: CUANDO LA VERDAD NO BASTA  
*La búsqueda de justicia no puede construirse a costa de los derechos humanos.*

bitácora fiscal  
44 LOS MEDIOS DE DEFENSA EN MATERIA FISCAL

cátedra  
46 LA LEY VALERIA

48 LOS INFLUENCERS DEL PODER  
*La política digital ya no sólo busca votos, también busca viralidad*

50 LA GUERRA GLOBAL CONTRA LA "IDEOLOGÍA DE GÉNERO":  
ALIANZAS INESPERADAS

52 MINIMALISMO: VIVIR CON MENOS

punto verde  
54 RESTAURACIÓN DE ECOSISTEMAS:  
ESTRATEGIA CLAVE PARA LA RECUPERACIÓN AMBIENTAL

ciencia y tecnología  
56 LA MINA DE ORO INVISIBLE DEL SPATIAL COMPUTING  
*El mapa del mundo ya se está construyendo...  
y tú ayudaste a crearlo.*

58 ¿SERES PERFECTOS? LO QUE DICE LA CIENCIA SOBRE LOS HUMANOS

gadgets  
60 ¡JUEGA!

arte y cultura  
62 MARCAS ESTELARES: LOS DISEÑOS DE PARCHES  
PARA MISIONES ESPACIALES

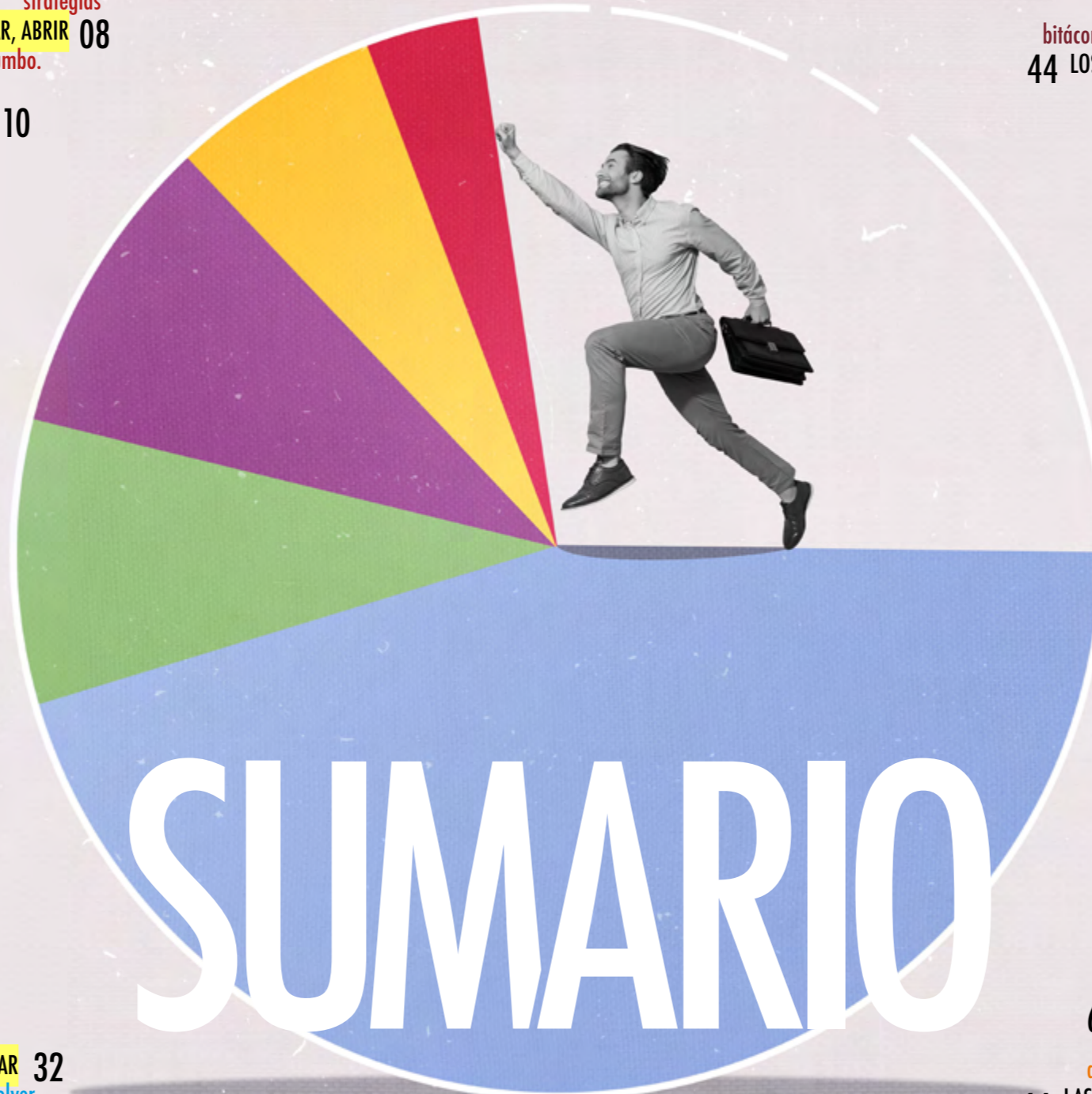
salud  
64 ¿QUÉ SABEMOS DEL GUSANO BARRENADOR?

deportes  
66 LAS LIGAS MÁS PODEROSAS DEL MUNDO

cine  
68 EL FUTURO QUE VIO BIEN EL CINE... Y EL QUE NO

estilo y vida  
70 CÓMO AFECTA LA HERIDA DE RECHAZO EN TU VIDA

72 STRATEGA RECOMIENDA





# LA ERA DE LAS DECISIONES



Por: **Leticia Ortega Zwiitag**

Cuentista, copywriter, periodista y fotógrafa independiente  
[leticia@strategamagazine.com](mailto:leticia@strategamagazine.com)

Bienvenido, querido lector de *Stratega Business Magazine*. Con los temas que integran esta edición, queda claro que vivimos un momento de transformación constante.

**Horacio Marchand** analiza cómo incluso gigantes tecnológicos enfrentan las consecuencias de perder claridad estratégica al intentar abarcar demasiado. En su texto plantea una pregunta clave para cualquier organización: cuándo expandirse y cuándo concentrar esfuerzos para mantenerse relevante.

La inteligencia artificial también aparece desde una perspectiva más cercana. **Edgar García** aborda el potencial de estas herramientas y plantea cómo convertirlas en aliadas para pequeños negocios que buscan optimizar procesos.

Por otro lado, **Samantha Acosta** nos lleva fuera de la Tierra para hablar sobre un escenario que parece de ciencia ficción, pero que forma parte de la discusión internacional: la Luna como espacio político.

En su artículo, **Eduardo Carrillo** revela cómo fenómenos aparentemente inofensivos como Pokémon GO ayudaron a construir bases de datos para entrenar a la IA.

**Ibeth González** cierra este número con una reflexión sobre las confesiones obtenidas bajo coerción. No debemos olvidar que la justicia no puede sostenerse únicamente en resultados, sino en el respeto a los derechos humanos.

Esperamos que disfrutes de *Stratega Business Magazine* y te invitamos a recorrer sus páginas para descubrir información sobre tecnología, legalidad y transformación social. **S**

# STRATEGA

B U S I N E S S M A G A Z I N E



# ANÚNCIATE CON NOSOTROS

www.  
strategamagazine.  
com



/StrategaBM  
 @StrategaBM  
 stratega\_magazine  
 @strategaoficial  
 @strategaoficial

[ventas@strategamagazine.com](mailto:ventas@strategamagazine.com)



Comfort culture is a social trend that values convenience, emotional safety, relaxation and personal well-being over traditional ideals of hustle, sacrifice and constant productivity. Especially prominent among younger generations raised in a fast-paced digital world shaped by technology, social media, economic uncertainty and global crises, this mindset promotes healthier lifestyles and greater mental balance, though critics argue that it may also encourage the avoidance of challenges and an overdependence on convenience.

Its influence can be seen in many areas of everyday life, from the popularity of cozy clothing and streaming entertainment to food delivery services, remote work, self-care routines and online communities that provide emotional support.

Unlike previous generations, which often celebrated hard work above all else, comfort culture places greater importance on mental health, work-life balance and emotional well-being. As a result, lifestyles that reduce stress and provide a sense of stability and peace have become increasingly appealing.

# COMFORT



Por: **Iván Antonio Infante**  
Stratega Consultores  
[ivan.antonio@strategamagazine.com](mailto:ivan.antonio@strategamagazine.com)

One of the clearest examples of this shift is the growing openness surrounding mental health. While emotional struggles were once frequently viewed as signs of weakness, younger people are far more willing to discuss anxiety, depression, burnout and therapy openly. They are also more likely to prioritize rest, establish personal boundaries and reject work environments centered on constant productivity.

For many, this cultural shift is not simply about avoiding effort; rather, it reflects an attempt to cope with the pressures of an increasingly demanding world.



Technology has played a central role in shaping this mindset. Raised alongside smartphones, streaming platforms, online shopping and social media, young adults have grown accustomed to convenience being integrated into nearly every aspect of daily life. Digital apps now make it possible to communicate instantly, order food, shop and access entertainment without leaving home.

These habits intensified during the COVID-19 pandemic, when schools, workplaces and social interactions moved online. As a result, many people became accustomed to the flexibility and comfort of remote lifestyles, reinforcing the belief that productivity and convenience can coexist.

Still, critics argue that this emphasis on ease has its drawbacks. Some believe that an excessive focus on comfort can reduce resilience and personal growth. After all, discomfort, failure and adversity are often necessary for learning and maturity. If people avoid difficult situations entirely, they may struggle to handle stress or responsibility later in life.

Critics also argue that social media sometimes promotes unrealistic lifestyles that appear calm and effortless even though such standards are unattainable for many. In some cases, the pursuit of comfort may encourage escapism, overconsumption, or dependency on technology instead of motivating individuals to confront real-world challenges directly.

Despite these criticisms, the movement of comfort culture reflects a broader shift in social values. It challenges the long-standing belief that success must come through exhaustion or suffering and has encouraged wider conversations about emotional health, personal boundaries and balance in everyday life.

Although this mindset can become unhealthy when taken to extremes, it may also represent a more sustainable approach to living in a world filled with pressure and uncertainty. While some worry that it could weaken resilience, it has also helped normalize self-care, emotional openness and the pursuit of a healthier balance between productivity and well-being. **S**

# CULTURE



La mayoría de las empresas padecen de lo mismo: la falta de enfoque. En su instinto de que “ofrecer más es mejor”, crecen constantemente su oferta y los segmentos que atienden, hasta que se diluyen. Quieren ir por todo y acaban madrugadas por las que van por partes.

Esta falta de contundencia termina costando más que los ingresos incrementales que se persiguen. Entre más grandes y diversos sean los proyectos, mayor es la dilución y menor el impacto.

Pareciera que la verdadera estrategia no se mide tanto por lo que haces, sino por lo que decides no hacer. Y esta vez le tocó aprender la lección a OpenAI.

Le tocó aprender la Ley de Divergencia: los especialistas eventualmente desplazan a los generalistas; y la Ley del Árbol Mercadológico: las categorías se abren y se subdividen en ramas enfocadas a diferentes segmentos, y de repente cae una semilla que se convierte en un árbol nuevo.

OpenAI, durante 2024 y 2025 adoptó una lógica de expansión agresiva, lanzando múltiples productos en paralelo: generación de video (Sora), navegador (Atlas), hardware y nuevas funcionalidades comerciales dentro de ChatGPT. Su tesis era clara: capturar el mayor número posible de oportunidades en el emergente mercado de IA.

El mundo se volcó a ChatGPT. Desde amas de casa hasta empresas sofisticadas se adentraron a experimentar a algo parecido al genio en la botella. Amores y desamores, salud, ejercicio, trigonometría, análisis de data, imágenes, etc. Sin embargo, esta estrategia derivó en un reto clásico: dispersión de recursos, pérdida de enfoque y un posicionamiento confuso.

De acuerdo con declaraciones internas, “hacer todo al mismo tiempo” generó complejidad organizacional, dificultad para priorizar y una asignación ineficiente de recursos. En otras palabras, se convirtió en un ansioso generalista: OpenAI para todo y para todos.



@StrategaBM

# ¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA YA A LA VENTA EN ENFOQUE: ABRIR, CERRAR, ABRIR



Por MBA, Horacio Marchand, fundador de OpenAI México y mentor de startups en Techstars.



# Sanborns

frentes de programación. Mmmm. ¿Copión? Este giro apenas se está fácil; pero toda enfoco y renuncias.

Cuando todos los segmentos, ninguno acaba siendo importante. La historia de las innovaciones demuestran que los micronichos enormes para agigantarse.

El enfoque te obliga a centrarte en lo relevante, a depurar rumbos alternos (de ahí o después) y a potenciar tu ventaja. Pero el enfoque no es un estado permanente. ¿Cuándo enfocarse y cuándo abrirse?

La historia de las innovaciones demuestran que los micronichos enormes para agigantarse. El enfoque te obliga a centrarte en lo relevante, a depurar rumbos alternos (de ahí o después) y a potenciar tu ventaja. Pero el enfoque no es un estado permanente. ¿Cuándo enfocarse y cuándo abrirse?



Hay escenas que no sólo se ven, se sienten como una junta de lunes a las 9 de la mañana. *12 Angry Men* es una de ellas. Doce hombres encerrados en una habitación, todos con la misma información, pero con interpretaciones completamente distintas. La cámara no sale del espacio, los movimientos son mínimos y, sin embargo, la tensión crece. No por lo que ocurre, sino por lo que cada uno entiende de lo que pasa.

Ese es el punto.

El cine, cuando está bien hecho, no sólo cuenta historias: **expone cómo pensamos, cómo interpretamos y cómo comunicamos**. Y pocas cosas son tan fieles a la vida organizacional como un grupo de personas que habla mucho... pero no logra entenderse.

En comunicación interna, este fenómeno es más común de lo que parece. Hay equipos llenos de talento, experiencia y buena intención que, aun así, no llegan a acuerdos. No porque falte información, sino porque sobra interpretación.

Cada voz defiende una lectura distinta de la realidad.

En *Oppenheimer*, esto se vuelve más evidente. No es una película sobre física nuclear; es sobre percepción. Sobre cómo distintas

personas –científicos, militares, políticos– observan el mismo proyecto y llegan a conclusiones radicalmente distintas. Nolan lo construye desde el lenguaje cinematográfico: cambios de punto de vista, uso del color frente al blanco y negro, saltos temporales. No es gratuito. Es una forma de decirnos: *la verdad no siempre es única, pero la comunicación debería ayudarnos a acercarnos a ella*.

El problema es que, en la vida real, no tenemos montaje que nos ordene la historia. Tenemos juntas. Y en las juntas pasa algo muy parecido a lo que vemos en estas películas: todos hablan desde su contexto, su urgencia y su interpretación. El área financiera ve riesgo. Marketing ve oportunidad. Operaciones ve complicaciones. Y, en medio de todo, la conversación se vuelve un ejercicio de defensa más que de construcción.

Se habla mucho. Se acuerda poco.

Aquí es donde la comunicación deja de ser un canal y se convierte en estructura. Porque no se trata de que todos hablen, sino de que estén hablando de lo mismo.

En *12 Angry Men*, el cambio ocurre cuando uno de los personajes deja de intentar convencer... y empieza



## DOCE VOCES, CERO ACUERDOS



Por: **LC. Héctor Daniel Ramos Gómez**

Comunicólogo apasionado por la realización audiovisual, la docencia y el marketing aplicado / [hdrdistribucion@gmail.com](mailto:hdrdistribucion@gmail.com)

claridad. Porque cuando eso no ocurre, cada quien completa la historia como puede. Y lo hace, casi siempre, desde su propio sesgo.

El cine nos enseña algo valioso aquí: la forma en que se cuenta una historia determina cómo se entiende. Un mismo hecho, editado de otra manera, cambia completamente su significado. En una empresa pasa igual. No basta con compartir datos; hay que construir narrativa.

Sin narrativa, hay ruido. Y el ruido, en comunicación interna, no sólo confunde: paraliza. Tal vez por eso muchas decisiones no avanzan. No porque falte capacidad,

sino porque falta alineación. Y la alineación no es coincidencia, es trabajo comunicacional.

A veces, lo que una organización necesita no es otra junta... sino una mejor conversación. Una donde alguien se encargue de ordenar, sintetizar y enfocar. Donde se entienda que no todas las opiniones pesan lo mismo en todos los momentos. Y donde el objetivo no sea "participar", sino avanzar.

Tener doce voces no es el problema. El problema es cuando esas doce voces están contando doce historias distintas. Y ahí, ni el mejor guion alcanza. **S**

CUANDO TODOS INTERPRETAN DISTINTO, NADIE AVANZA

DE COMERCIALIZADORES A **ESTRATEGAS** DE NEGOCIO:

Por: **Gerardo A. Dada**

Estratega de marketing y chief marketing officer en empresas líderes de tecnología / [in gdada/](#)

El marketing enfrenta una crisis de credibilidad: es visto como un gasto prescindible, sus líderes son los ejecutivos con mayor rotación y su valor estratégico rara vez es reconocido por la alta dirección.

Estos son los cuatro comportamientos que evolucionan el marketing hacia un perfil estratégico.

**1. Ser el experto en el mercado**

El trabajo fundamental de marketing es conocer el mercado; no sólo la marca propia, sino los clientes: sus miedos, sus alternativas, cómo investigan y cómo toman decisiones de compra. El mercadólogo moderno actúa como antena del mercado: detecta oportunidades, identifica segmentos desatendidos, trae la voz del cliente y valida hipótesis antes de invertir, convirtiendo ese conocimiento en ventaja competitiva. Cuando marketing llega a la junta con datos de cliente y de mercado que nadie más tiene, no sólo con intuición, sino con evidencia, su voz cambia de peso.

**2. Enfocarse en métricas de negocio**

Impresiones, *likes* y alcance no demuestran valor a la empresa. El mercadólogo moderno entiende el proceso de compra completo: desde el primer contacto hasta el cierre y la retención, y asume responsabilidad sobre ventas, retención de clientes y participación de mercado. Conecta cada iniciativa con un resultado de negocio medible. Cuando marketing puede decir “esta iniciativa generó X para el negocio”, la conversación con ventas, finanzas y el CEO cambia radicalmente.

## REDEFINIENDO EL ROL DEL

**MARKETING MODERNO****3. Adoptar tecnología innovadora y ponerla en práctica**

El mercadólogo moderno no espera a que la tecnología se vuelva tendencia para empezar a usarla, llega primero. Y hoy, eso significa IA. No se trata de experimentar por curiosidad, sino de integrarla donde genera ventaja real: analizar mercados, mejorar el conocimiento del consumidor, personalizar experiencias y optimizar inversiones en tiempo real. La IA no es un lujo, es una ventaja competitiva concreta. El equipo de marketing que la adopta efectivamente define el nuevo estándar; el que espera, se queda atrás.

**4. Construir credibilidad interna**

Un líder de marketing puede ser brillante en su disciplina y seguir siendo invisible en la mesa ejecutiva si no ha construido credibilidad interna. El liderazgo se gana. La credibilidad se construye siendo consistente entre lo que promete y lo que entrega, comunicando avances con transparencia –incluso cuando los resultados no son los esperados– y llegando siempre con soluciones, no sólo con campañas. El mercadólogo moderno demuestra que entiende los objetivos de cada área y muestra cómo marketing los apoya.

**El cambio empieza con nosotros**

Las empresas que crecen de forma consistente tienen algo en común: un líder de marketing que no pide un asiento en la mesa, sino que lo gana, día a día, con datos, con lenguaje de negocio y con resultados que el resto del equipo no puede ignorar.

Los cuatro comportamientos descritos aquí no son aspiraciones. Son el estándar mínimo del mercadólogo que quiere jugar en las grandes ligas.

Los mejores líderes no piden influencia. La construyen. **S**

EL FUTURO PERTENECE A  
QUIENES ENTIENDEN AL  
CLIENTE Y LO TRADUCEN EN  
RESULTADOS



Hay días en los que es difícil mantener la sonrisa en el trabajo. Aunque por dentro sientas cansancio o desgaste, en muchos empleos se espera energía y amabilidad en todo momento. Lo que pocas veces se dice es que ese esfuerzo también cuenta como trabajo.

#### Cuando la sonrisa se convierte en espejismo

En roles con contacto constante con personas (como servicio al cliente, ventas, hospitalidad, salud o educación), la forma de interactuar influye tanto como el resultado. La cercanía, la disposición y el ánimo forman parte de la experiencia. Por eso, muchas organizaciones establecen reglas, tanto explícitas como implícitas, sobre cómo deben expresarse las emociones,

emoción poco genuina requiere energía. Cuando esa distancia entre lo que se siente y lo que se muestra permanece durante largos periodos, comienza a generarse lo que se conoce como disonancia emocional.

La evidencia muestra que este esfuerzo se traduce en más agotamiento, mayor estrés y menor satisfacción laboral, además de afectar la salud con el tiempo. En las organizaciones, esto se refleja en equipos más cansados, menor consistencia en el desempeño y mayor rotación, por su relación directa con el *burnout* y con resultados menos favorables.

Lo que parecía una exigencia menor –“mantener una buena actitud”– termina teniendo implicaciones mucho más profundas.

## EL COSTO INVISIBLE DE FINGIR



Por: MPO. Jennifer Amozorrutia

Experta en cultura y ambiente laboral

[jamozorrutia1@gmail.com](mailto:jamozorrutia1@gmail.com) / [@jenn\\_amz1](https://twitter.com/jenn_amz1)

al esperar entusiasmo incluso cuando no surge de forma natural.

Desde la psicología organizacional, esto se conoce como trabajo emocional: mantener expresiones que no siempre reflejan lo que se siente. Son sonrisas por responsabilidad y respuestas alineadas con el rol, aunque el estado interno sea otro. En una economía donde la experiencia es parte del valor, esta dinámica se ha vuelto cada vez más común.

#### Lo que pasa cuando se sostiene demasiado tiempo

Cuando esto se mantiene por mucho tiempo y se vuelve rutinario, y no de vez en cuando, provoca desgaste. Mantener una

#### Cómo evitar que el desgaste se vuelva parte del día a día

Aunque este desgaste no desaparece como tal, sí puede manejarse de forma más consciente.

• **Liderazgo auténtico.** Es importante que los líderes se interesen genuinamente en el estado emocional de sus colaboradores y validen su experiencia.

• **Espacios de autenticidad.** Es clave propiciar entornos para que las personas se muestren con naturalidad, disminuyendo la presión de sostener una actitud forzada todo el tiempo.

• **Diseño laboral más humano.** Es fundamental procurar cargas equilibradas y

## ENTUSIASMO EN EL TRABAJO

DETRÁS DE CADA INTERACCIÓN

CORDIAL PUEDE EXISTIR UN

ESFUERZO EMOCIONAL QUE

NO SE VE

generar pausas reales para evitar que las personas lleguen al límite.

• **Claridad en expectativas.** Sostener una relación genuina y con diálogo constante es importante para nutrir interacciones de calidad sin exigir más de lo razonable.

• **Conectar con lo importante.** Más que pedir entusiasmo, es clave recordar a las personas cuál es el sentido de su trabajo y vincularlo con un propósito mayor que eleve su motivación diaria.

• **Medición del estado emocional.** Monitorear el sentimiento de los equipos es fundamental porque permite tomar mejores decisiones sobre desempeño y permanencia.

Fingir entusiasmo se ha vuelto parte de muchos roles en el mundo organizacional, pero el problema surge cuando es la única forma de sostener el día a día. Detrás de cada interacción hay un esfuerzo que no siempre se ve y, al pasar desapercibido, el desgaste crece. En cambio, reconocerlo y gestionarlo adecuadamente transforma la experiencia de todos. Al final, la calidad del servicio hacia afuera siempre refleja lo que viven las personas dentro de la organización. **S**



“Me duele mucho, ya no quiero seguir con el tratamiento”.

Tristemente, es una frase que muchos pacientes dirán al enfrentar la rehabilitación después de alguna operación. Por ejemplo, tras operarse de una rotura de ligamento cruzado en la rodilla o de operarse un disco de la columna vertebral.

¿La respuesta apropiada ante dificultades y dudas?

Confiar en el proceso.

Porque si estás en buenas manos, confiar en el proceso seguramente te llevará al resultado deseado.

O, bueno, al menos maximiza las posibilidades de obtener ese resultado.

Vámonos por partes.

Primero que nada, anota con letras mayúsculas el condicional: SI ESTÁS EN BUENAS MANOS.

Ahí empieza todo: ¿quién diseñó ese proceso?

La confianza entonces empieza con reclutar bien.

En caso de una emergencia de salud, comienza con la elección del doctor. Pero, OJO, esto de “confiar en el proceso” aplica para mucho más que lo médico. Se extiende a cualquier tarea en la que no se tenga experiencia.

Ahí por definición pones tu salud, tu capital o tus activos en manos de otros. En manos de expertos que conocen lo que se desconoce.

El corolario es lógico: hay que elegirlos bien.

Revisar sus referencias, ¿cómo les fue a sus pacientes o clientes pasados? ¿Qué tanta y variada experiencia tienen? Etc.

La importancia de esta revisión depende de la importancia de la tarea que se le va a encomendar. No es lo mismo cambiar un aire acondicionado en casa que someterse a una operación de corazón abierto.

Para casos médicos, aquí va un tip: ten un doctor de cabecera, porque cuando se presenta una emergencia muchas veces no habrá tiempo para hacer una investigación profunda. El médico de cabecera puede recomendar un especialista rápidamente. En ausencia de una emergencia, pregunta e investiga.

Equivocarse al elegir incrementa el riesgo de llegar a lugares indeseados.

Perfecto, supongamos que ya se está en manos de las personas correctas. ¿Cómo confiar en el proceso?

Antes que todo, y aunque parezca obvio, entendiéndolo.

Pedir que se explique con absoluta y total claridad:

1. ¿Qué etapas tiene?
2. ¿Cuánto duran?
3. ¿Qué puede pasar en cada etapa?
4. ¿Cómo te das cuenta que pasas de una u otra?
5. ¿Qué esperas ver (o sentir) en cada etapa?

6. ¿Qué puede salir mal y cómo manejarlo? Esta información será importante para mantener el esfuerzo durante el proceso. Porque algunos procesos implican mucho esfuerzo y, si me apuramos, mucho más sólo me refiero a temas médicos.

Tomemos un ejemplo real: la elección de Donald J. Trump, algo que, para muchos, por el T-MEC, equivale a una operación a corazón abierto.

Si te equivocas en el proceso el paciente (nuestra economía) corre un riesgo mortal. En esto creo que Sheinbaum y Ebrard han elegido el proceso correcto, pragmático y cerebral. Han sacrificado ideología por conveniencia. Hombre, ¡ojalá aplicaran esta estrategia también en otras áreas!

Pero persistir en este proceso ha sido difícil, pues del otro lado está Donald. Y, sin embargo, han confiado en el mismo. Han aguantado dolor y sobresaltos y hasta ahora han mantenido a raya bastante bien al bebé más chiflado y más poderoso del planeta.

A veces recorrer un proceso no es fácil por los obstáculos que se enfrentan... pero es absolutamente necesario. De otra forma te atorras.



Por: **Jorge A. Meléndez** / Licenciado en Economía. Director del Grupo Reforma / [X @jorgemelendez](#)

# ¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA YA A LA VENTA EN



# Sanborns

# ¿LA EDUCACIÓN TODAVÍA ES INVERSIÓN?



Por: **MMD. Christian Flores**  
Experto en dirección de ventas, marketing digital,  
consultor y speaker / [@soycrismx](#)

Durante años nos vendieron una idea que parecía incuestionable: estudiar era el camino. Carrera universitaria, título bajo el brazo y eventualmente estabilidad. Hoy esa narrativa no sólo está desgastada, sino que está siendo activamente cuestionada. Basta abrir redes sociales o escuchar cualquier conversación casual para encontrarse con el argumento favorito de esta época: “el taquero gana más que un profesionalista”. Y entonces la duda deja de ser provocación y se vuelve legítima: ¿realmente vale la pena seguir invirtiendo en educación?

La respuesta es incómoda para ambos extremos. Sí, la educación sigue siendo una inversión, pero no de la forma en la que nos enseñaron a entenderla. El problema no es estudiar, sino creer que estudiar

automáticamente resuelve la vida. Una carrera dejó de ser un factor distintivo para convertirse, en muchos casos, en requisito mínimo. Y cuando todos cumplen el requisito mínimo, el valor se diluye.

Parte del desencanto viene de comparaciones mal hechas. No estamos viendo a alguien sin estudios “ganarle” a alguien con estudios, observamos a una persona que ejecuta bien un modelo de negocio contra otra que apenas cumple con su profesión. El famoso taquero que gana más no es un improvisado con suerte, entiende costos, operación, cliente y flujo. Eso también es conocimiento, sólo que aplicado fuera del aula. Incluso emprender, que se vende como alternativa romántica, requiere bases. Un taller de emprendimiento puede marcar la



# ¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA  
YA A LA VENTA EN



## Sanborns

Lo que ha cambiado es que la educación dejó de ser un evento y se convirtió en un proceso permanente. La carrera es sólo el inicio. Lo que genera valor es la especialización y la actualización constante y la curiosidad. El mercado no premia lo que estudiaste hace años, recompensa lo que sabes hacer hoy. A esto se suma un factor clave: las habilidades

La educación no dejó de ser un criterio, estrategia y constancia. Porque al final los triunfadores tienen suerte, pero casi siempre esa suerte los encuentra preparados. “En economías desiguales, estudiar no garantiza avanzar, pero no estudiar nunca siempre garantiza quedarte”.  
Reflexión editorial **S**



En el ámbito empresarial mexicano persiste una idea tan extendida como engañosa: si una compañía es rentable, debe estar libre de riesgos fiscales. Esta percepción, cómoda y aparentemente lógica, se ha consolidado como una convicción casi automática entre directores generales, consejeros y áreas financieras. Sin embargo, en materia de precios de transferencia, la rentabilidad no es sinónimo de cumplimiento ni garantía de inmunidad ante una revisión de las autoridades fiscales. La realidad observada por el Servicio de Administración Tributaria y por administraciones tributarias de otras jurisdicciones demuestra que las utilidades son apenas un indicador parcial; detrás de un estado de resultados favorable pueden coexistir operaciones intercompañía mal documentadas, márgenes inconsistentes con la función económica desempeñada y estructuras de remuneración que no resisten un análisis técnico riguroso.

**El mito de la rentabilidad**  
Muchas compañías asumen que mientras el grupo genere utilidades, sus operaciones intercompañía se encuentran correctamente valuadas. Esta visión simplifica un problema que es multidimensional. Las autoridades fiscales no evalúan la rentabilidad agregada de la empresa: examinan la

consistencia transacción por transacción, midiendo si cada operación se pactó conforme al principio de plena competencia, tal como lo establecen los lineamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y, en el caso mexicano, las disposiciones aplicables de la Ley del Impuesto sobre la Renta. En la práctica, una empresa puede reportar utilidades atractivas y, al mismo tiempo, presentar pagos de regalías excesivos, servicios administrativos cobrados sin sustento de beneficio real o financiamientos intercompañía con tasas que no reflejan condiciones de mercado. Cada uno de estos elementos, considerado de forma aislada, puede dar origen a un ajuste fiscal sin importar cuán saludable luzca el resultado consolidado.

**Riesgos ocultos**

Las operaciones que con frecuencia detonan controversias fiscales no son las más visibles. Los servicios intragrupo constituyen una de las áreas más sensibles: la autoridad exige evidencia tangible, contratos vigentes, descripción de funciones, métricas de utilización y la justificación económica de por qué un tercero habría aceptado pagar por ese mismo servicio. Las regalías figuran entre las partidas más cuestionadas; la transferencia de intangibles entre entidades del mismo grupo requiere acreditar la titularidad económica del activo, las funciones DEMPE (desarrollo, mejora, mantenimiento, protección y explotación) y la generación real de valor, y una tasa pactada sin este sustento puede ser rechazada, como han documentado análisis publicados en el *International Transfer Pricing Journal*. En los financiamientos intercompañía, las observaciones se concentran en la tasa de interés, el plazo, las garantías y la capacidad real de pago del deudor; los casos recientes ante tribunales europeos, reseñados por *Tax Notes International*, evidencian que la utilidad nunca ha sido escudo frente a una autoridad preparada.



UTILIDADES Y  
**RIESGO FISCAL**  
EL MITO DE LA



Por: **Fernando Manzanilla**  
Ejecutivo y consultor estratégico reconocido por su liderazgo en precios de transferencia y gestión empresarial / [fernando-manzanilla-tp](#)

# ¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA YA A LA VENTA EN



**Sanborns**

MÁS ALLÁ DE LAS GANANCIAS,  
EL VERDADERO DESAFÍO  
ESTA EN LA COHERENCIA  
FINANCIERA

## INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN MIPYMES PARA DECISIONES ESTRATÉGICAS



Por: **DCH. Edgar Josué García López**

Profesor-investigador de la UCEM, la UABC y del GICOM. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores / [edgarjosuegl@hotmail.com](mailto:edgarjosuegl@hotmail.com)

La inteligencia artificial (IA) ha dejado de ser exclusiva de las grandes corporaciones para convertirse en una herramienta estratégica accesible a micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Su aplicación en estos contextos abarca distintos niveles de análisis de datos, automatización de procesos administrativos o generación de información útil para apoyar la toma de decisiones. Aunque lo relevante ahora es que existen soluciones escalables y de bajo costo que permiten a emprendedores y pequeños empresarios incorporar estas tecnologías sin necesidad de magnas inversiones o de amplios conocimientos técnicos especializados.

El verdadero potencial estratégico de la IA en las MIPYMES aparece cuando se utiliza, por ejemplo, para identificar patrones de compra, anticipar la demanda, optimizar inventarios o diferenciar distintos tipos de clientes con una precisión que antes resultaba difícil de alcanzar sin grandes equipos de análisis. Algunas herramientas avanzadas de inteligencia artificial permiten incluso

generar posibles escenarios para evaluar distintas alternativas antes de comprometer recursos. La pregunta no es si tiene sentido emplear recursos en IA, sino en qué momento y con qué propósito hacerlo, ya que invertir sin claridad estratégica

puede derivar en adopciones superficiales que no generan beneficios reales ni aprendizaje organizacional acumulado.

En ese sentido, es importante considerar que su valor más relevante radica en la personalización. Cuando una MIPYME



adapta los sistemas de IA a su propio contexto, sus clientes y su modelo de operación, deja de utilizar la tecnología como un elemento externo para incorporarla al núcleo estratégico de su visión de negocio. Las organizaciones que comprenden esto, adoptan una postura más proactiva frente a la innovación, desarrollando formas propias de trabajo que no sólo mejoran su eficiencia, sino que también amplían su capacidad de respuesta en distintos niveles organizacionales.

### Cinco puntos clave para comprender la importancia de las IA en las MIPYMES para decisiones estratégicas:

**1** La IA ya es accesible para las MIPYMES mediante herramientas digitales de bajo costo que hacen posible automatizar procesos, analizar información y fortalecer la toma de decisiones sin grandes inversiones.

**2** Estas herramientas son aliadas estratégicas importantes porque permiten un análisis más preciso en menos tiempo.

**3** Invertir en inteligencia artificial tiene sentido cuando existe un propósito claro, ya que una adopción superficial difícilmente generará ventajas competitivas o aprendizaje organizacional sostenible.

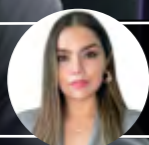
**4** Las MIPYMES pueden incorporar soluciones de IA orientadas, por ejemplo, a la gestión de clientes, automatización de procesos y análisis de datos; priorizando soluciones accesibles que puedan adaptarse a su crecimiento.

**5** Personalizar la inteligencia artificial de acuerdo con las necesidades, información y experiencia de cada empresa propicia convertirla en su más grande ventaja competitiva.

Incorporar inteligencia artificial en una MIPYME es una decisión estratégica relacionada con la capacidad de adaptación y permanencia en mercados cada vez más dinámicos, saturados e innovadores. Su encomienda debe ser la de facilitar procesos de automatización de tareas, pero también la de análisis estratégicos para la toma de decisiones. La moraleja es que aquellas organizaciones que adopten estas tecnologías con claridad, gradualidad y conocimiento de sus propias necesidades, tendrán mayores posibilidades de transformar sus limitaciones operativas en ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. La inteligencia artificial es una revolución que llegó para quedarse. **S**



# GEO NO ES MARKETING, ES LA NUEVA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CREDIBILIDAD



Por: **Yesenia Becerril**

Estratega de negocios B2B, maestra en Dirección de Mercadotecnia / [in yeseniabecerril](#)

Hay una pregunta que nos hacemos cada vez más: ¿qué dice la inteligencia artificial sobre mi marca y qué tan cerca está de la realidad?

La respuesta está redefiniendo el marketing tal como lo conocemos. Durante un largo periodo, las organizaciones compitieron por visibilidad. Después, por posicionamiento. Hoy, el terreno de juego es otro: la interpretación. Además de estar presente en internet, importa cómo los sistemas de IA sintetizan tu información, qué señales consideran confiables y, sobre todo, si te recomiendan.

## Esto no es marketing. Es gestión estratégica de la credibilidad

En 2026, la construcción de credibilidad dejó de depender únicamente de lo que comunicas y pasó a depender de lo que puedes demostrar. Los sistemas de inteligencia artificial no “creen” en las marcas: validan evidencia. Analizan consistencia, verificabilidad, actualidad y respaldo externo antes de integrar cualquier narrativa.

Y si no encuentran suficiente información... la completan. Ahí radica uno de los mayores riesgos actuales. Lamentablemente, la desinformación no sólo es más frecuente, sino más veloz y sofisticada. Una noticia falsa puede propagarse hasta seis veces más rápido que una verdadera, alcanzando audiencias masivas en minutos y generando impactos financieros inmediatos. Esto demuestra que la credibilidad no es un atributo


reputacional: es un activo estratégico que impacta directamente en el negocio.

Generative Engine Optimization (GEO) es más que una evolución del SEO. No sólo busca producir y optimizar contenido, sino construir evidencia de que los sistemas puedan validar, interpretar y recomendar. Evidencia de quién eres, qué sabes y por qué eres confiable.

En términos prácticos, esto implica trabajar sobre cuatro frentes: construir fuentes propias bien estructuradas, lograr validación externa –medios, asociaciones, terceros–, mantener coherencia narrativa en todos los canales y actualizar constantemente la información disponible.

Desde mi experiencia trabajando con empresas B2B, este cambio ya está impactando procesos clave de negocio. En nuestros días, clientes potenciales utilizan herramientas de IA para evaluar proveedores antes de agendar una reunión. Inversionistas analizan perfiles ejecutivos con asistencia algorítmica y equipos de *procurement* reducen riesgos apoyándose en sistemas capaces de sintetizar información pública en segundos.

Lo cierto es que el GEO no es un truco para ganarle al algoritmo, es el examen de honestidad más duro que han enfrentado las marcas. Si la IA se ha convertido en el nuevo filtro para hacer negocios, la única opción es ser irrefutablemente coherentes. Ya no basta con afirmar que somos los mejores: hay que dejar una huella tan clara que la máquina no tenga más remedio que recomendarnos.

Bajo estos nuevos criterios, lo que no se puede comprobar, simplemente no existe. Desde mi trinchera veo que quedarse fuera de esa conversación, más allá de un descuido de marketing, es un riesgo de supervivencia que el negocio no debería correr. 



EL AVANCE SE SOSTIENE MEJOR  
CUANDO PUEDE VERSE  
TODOS LOS DÍAS

# METAS VISUALES:

## CÓMO MEDIR EL PROGRESO HACIA NUESTROS OBJETIVOS

Para alcanzar metas, no basta con establecerlas y hacer un plan, también hay que monitorear el avance diario; sin embargo, muchas organizaciones cometen el mismo error: se apoyan en métricas complejas, reportes largos, revisiones trimestrales o mediciones anuales. Nada de eso suma cuando estás enfocado en la ejecución del día a día.

Aquí es donde entran las metas visuales. Son herramientas para hacer los objetivos más claros. Los vuelven tangibles. Activan mecanismos psicológicos que refuerzan el compromiso, la disciplina y la constancia.

**La claridad como punto de partida**  
Traducir grandes objetivos



Por: **Mau Contreras**  
Director General de Liderazgo REx  
f Liderazgo REx

en acciones concretas no es sencillo. Es uno de los mayores retos en cualquier organización. Cuando un objetivo existe sólo en palabras o en números aislados, pierde fuerza. Se vuelve difuso y difícil de asimilar.

Lo visual hace lo contrario: ordena, simplifica, aterriza y motiva. Tableros, gráficos, barras de avance, mapas o infografías convierten ideas en algo concreto. Algo que todos pueden ver, entender y seguir fácilmente.

Un ejemplo simple lo demuestra: una barra de avance hacia una meta mensual

puede ser más poderosa que un reporte lleno de cifras. ¿Por qué? Porque el cerebro procesa imágenes más rápido y responde mejor a ellas.

**El cerebro y la motivación: por qué lo visual funciona**  
Cada vez que percibimos progreso, el cerebro reacciona. Libera dopamina, un neurotransmisor asociado con la motivación y la recompensa. Por eso resulta tan satisfactorio tachar una tarea o completar un nivel en un juego.

Las metas visuales aprovechan ese mismo principio. Muestran avances



# ¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA YA A LA VENTA EN



## Sanborns

Otro punto crítico es la actualización. Un tablero desactualizado pierde credibilidad y sin confianza no hay herramienta que funcione. Las organizaciones más efectivas lo entienden bien: no revisan el avance una vez al mes, lo viven constantemente. Cuando el seguimiento visual se vuelve un hábito, hay más conciencia, más enfoque y mayor capacidad de ajustar sobre la marcha.

Las metas visuales hacen visible lo importante. Y, sobre todo, los pequeños avances. Porque ahí está la clave: el progreso y el crecimiento real no ocurren de golpe, sino que se construyen paso a paso. S



## MÉTODO CON ENFOQUE DATA-DRIVEN VALUE PARA LA



Por: **DA. Fernando Rodrigo Palavicini Piña**

Consultor y asesor en inteligencia de negocios y gestión de proyectos  
[fpalavicini@hotmail.com](mailto:fpalavicini@hotmail.com)

Durante décadas, metodologías probadas y exitosas como PDCA (mejora continua), FOCUS (eliminación de desperdicios), DMAIC (resolución basada en datos) y PMI (gestión de proyectos) han dominado la mejora de procesos y eficiencia operativa. Sin embargo, en la práctica de la asesoría y consultoría empresarial, las organizaciones requieren métodos que conecten operación, estrategia y finanzas; es decir, que funcionen como puentes entre datos, estrategia y rentabilidad. Por ello, se presenta un modelo estructurado de diez elementos que guía a las empresas desde la definición del problema hasta la integración de la solución como sistema.

La metodología es un epónimo de PALAVICINI, la cual consiste en la combinación de los más emblemáticos puntos de las cuatro filosofías anteriormente mencionadas, pero con una propuesta de valor más robusta y detallada en cada fase, incluyendo un enfoque de *Data-Driven Value Method*.

Esta perspectiva se basa en **datos y métricas reales para generar valor**. Además, transforma datos brutos en inteligencia accionable, optimizando la eficiencia y anticipando tendencias mediante una perspectiva sistemática.

**1. PLANTEAR:** definir correctamente el conflicto a resolver, los objetivos y el alcance. Se establece un problema cuantificado, con indicadores base y alcance claro. Sin esta fase, los proyectos nacen mal definidos. Se utilizan herramientas como *Project Charter*, SIPOC, VOC, VSM y BE-SMART.  
**2. ANALIZAR:** entender la realidad con datos iniciales, la situación actual y su

contexto. Esta fase permite eliminar percepciones subjetivas y trabajar con evidencia. Se utilizan histogramas, diagrama de Pareto y series de tiempo.

**3. LOCALIZAR:** determinar las variables críticas que explican el problema. En esta etapa se evita el error común de atacar síntomas. Existen una variedad de herramientas, desde diagramas de Ishikawa y regresiones hasta análisis de capacidad de proceso, ANOVA y DOE.

**4. ALINEAR:** conectar la solución con la estrategia y los grupos involucrados. No todo problema merece resolverse. Se valida que la solución contribuya a objetivos estratégicos del negocio. Se dispone de herramientas como el *Balanced Scorecard* y la matriz de impacto vs. esfuerzo.

**5. VALORAR:** cuantificar monetariamente el proyecto. Esta fase convierte la mejora en una decisión de inversión y se apoya en indicadores financieros como ROI, VAN y TIR; pero también en técnicas como el análisis costo-beneficio y la simulación Monte Carlo para evaluar riesgos.

**6. IMPLEMENTAR:** ejecutar soluciones reales. Se

desarrollan pruebas piloto controladas que permiten validar la solución antes de escalarla. La caja de herramientas incluye metodologías como 5W+3H, gestión del cambio, diagramas de Gantt, tableros Kanban y AMEF, entre otras.

**7. CONTROLAR:** asegurar la sostenibilidad. Se pulen los KPI y se establecen mecanismos de control para mantener los resultados deseados. Existe una diversidad de herramientas como planes de control, *dashboards* y gráficos de control.

**8. INNOVAR:** impulsar una cultura de mejora continua. Se identifican nuevas oportunidades derivadas del aprendizaje obtenido durante el proyecto. Herramientas disponibles: KAIZEN, Océano Azul y SCAMPER.

**9. NORMALIZAR:** estandarizar actividades y procesos. Se documentan y formalizan las prácticas más robustas para su replicación. Se desarrollan entregables como manuales operativos y de organización, listas de verificación y diagramas de flujo.

**10. INTEGRAR:** escalar la metodología a toda la organización. Se crea un sistema integrado mediante la cultura organizacional, se gestiona el conocimiento y se llevan a cabo periódicamente auditorías internas y externas. **S**

## ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL





## DIVERSIDAD COGNITIVA E INCLUSIÓN:



Por: **LP. Elizabeth García**

Licenciada en Psicología, reclutadora senior y consultora en RR. HH.  
[elizabeth.garcia@strategamagazine.com](mailto:elizabeth.garcia@strategamagazine.com)

La diversidad y la inclusión laboral se han convertido en ventajas competitivas para las organizaciones. Mientras que la diversidad responde a las personas que forman parte de una empresa, la inclusión se refleja en cómo participan y se sienten valoradas en su día a día. Sin embargo, más allá de la diversidad identitaria –como género, edad, raza u orientación sexual– existe una dimensión menos visible pero vital: la diversidad cognitiva. Esta se define como las distintas formas de pensar y de procesar la información ante un problema.

Este concepto parte de la variedad de perspectivas dentro de un equipo de trabajo. Scott Page, investigador clave de este concepto, planteó que cuanto mayor diferencia exista entre las

analogías y las categorías que utilizan dos personas, más variadas serán las soluciones potenciales que puedan generar frente a un desafío.

Aumentar la diversidad cognitiva en los equipos de trabajo contribuye a su eficiencia y productividad, pues aporta valor añadido, reduce tiempos de resolución de problemas y alcanza niveles creativos superiores a los de grupos homogéneos.

La interacción entre perspectivas divergentes impulsa a las personas a reflexionar con mayor rigor, contemplando mejor la complejidad de las situaciones. Esto reduce los puntos ciegos corporativos y brinda calidad en la toma de decisiones.

Para aprovechar la diversidad cognitiva, las empresas necesitan rediseñar procesos organizacionales. Los líderes deben crear espacios donde probar enfoques distintos sea seguro y la diferencia de pensamiento no se perciba como conflicto. Las organizaciones tienen que capacitar a sus directivos para otorgar mayor autonomía a los equipos y vincular la inclusión con la responsabilidad directa del liderazgo.

En definitiva, la diversidad cognitiva y la inclusión no suceden por accidente; requieren diseñarse y sostenerse en el tiempo. Gestionar estas diferencias ya no es sólo una iniciativa de recursos humanos, sino un requisito indispensable para cualquier organización que desee liderar y adaptarse al futuro.

### NUEVO MOTOR PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL



HEADHUNTING & TRAINING  
**perfill**

CONTÁCTANOS Y  
**CRECE TU NEGOCIO**

**CAPACITACIONES  
 CURSOS**

**HEADHUNTING**

**SELECCIÓN DE PERSONAL  
 NOM 035**

**RECLUTAMIENTO**



[www.perfill.mx](http://www.perfill.mx)  
[elizabeth.garcia@perfill.com.mx](mailto:elizabeth.garcia@perfill.com.mx)  
 442 607 45 38



# LA LUNA: ESPACIO POLÍTICO POR CONQUISTAR



Por: **MAPPP. Samantha Aurora Acosta Cornu**  
Economista, maestra en Asuntos Políticos y Políticas Públicas,  
docente y doctorante / [samantha.acosta@uaslp.mx](mailto:samantha.acosta@uaslp.mx)

¿Desde hace cuánto la Luna es un territorio político? Desde que pensamos en ella como un destino al cual llegar. Esta carrera por demostrar quién tiene mejor tecnología, quién puede reproducir y transmitir mensajes claros desde allá, y quién podrá lograr pronto un nuevo alunizaje: todo esto es político.

Al parecer no basta con reconocer y nombrar a la Luna como el satélite natural de la Tierra, hay que ponerle una figura jurídico-política. Hay que definirla. ¿Qué es? Es una cosa, es un territorio, es susceptible de soberanía, ¿es susceptible de conquistarse? Son preguntas que, como seres humanos, hemos tenido que responder de 1900 a 1950 y en adelante, debido a que se desarrolló tecnología suficiente como para poder viajar a la Luna, conocer la zona; asimismo, hay misiones programadas para Marte, para Júpiter, para Plutón, así como una serie de exploraciones en el universo y extender, digamos, no sólo nuestro conocimiento sobre el cosmos en el cual estamos inmersos, sino también nuestro poderío y nuestra figura política.

Aunque hay tratados y normas internacionales que establecen que la Luna es territorio común de todas las naciones, ¿qué pasaría si eso desapareciera por algún arranque de esos que les dan a los “líderes”? Si las leyes internacionales que ahora nos rigen –que conocemos y desconocemos, pero existen–, se disolvieran, ¿quién conquistaría la Luna? ¿China, Estados Unidos, Rusia o Rusia con China? La Luna podría ser una región desde la cual se atacara la

Tierra o ciertos países que entren en guerra con quien sea que haya “conquistado” la Luna.

Si eso pasara, pensando en la Luna como un bien común, cuyo uso no obstaculiza el aprovechamiento de otros, ¿qué pasaría si algún país la reclamara? ¿Tendríamos que pagar cuotas por el efecto que tiene la Luna sobre las mareas y otros eventos naturales a los que estamos vinculados? Estas preguntas pueden parecer ridículas, sin embargo, sólo lo son porque hay documentos que discuten el estatus jurídico-político de la Luna y, de momento, acuerdan que ninguna nación puede convertirla en una extensión territorial suya.

Entonces, eso ya estaba en la discusión y ahora con esta nueva carrera por retomar las misiones espaciales lunares, el lanzamiento de Artemis y otros proyectos conviene no obviar ninguna inquietud al respecto. Y esto es increíblemente relevante en un periodo del ámbito internacional, en el cual varias

naciones se encuentran confrontándose entre sí. Se habla de territorio, de derechos, de soberanía de los países; por otro lado, estamos viendo un camino claro para expandirnos más allá de la Tierra. En primer lugar, estableciendo la posesión de la Luna, nuestro satélite natural, después, explorando otros planetas, ¿con qué fines?

No se trata sólo de desarrollo científico y tecnológico por el mero hecho del conocimiento. Se trata de demostrar supremacía tecnológica, científica y armamentista, en términos de poder. Porque quien conquista el espacio conquista el mundo. Quien tiene la mejor tecnología, los alcances y los recursos para usarlos es quien domina el discurso, establece el camino y la ruta a seguir con respecto al desarrollo futuro para todos.

Seguramente en los próximos años estaremos experimentando una rápida expansión tecnológica, un aumento de financiamiento para proyectos de exploración espacial y quién sabe si retomaremos las discusiones sobre el estatus de los cuerpos celestes (no sólo la Luna) con respecto de la división geopolítica terrícola actual. **S**





# LA DIPLOMACIA DE LOS PASILLOS MARÍTIMOS:

Pocas personas lo saben, pero bajo la superficie de los océanos descansa la verdadera columna vertebral de nuestro mundo digital. No son satélites ni antenas: son más de 530 cables submarinos que llevan el 95% del tráfico de internet y las llamadas internacionales. Algunos son más delgados que una manguera de jardín, pero por ellos pasan transacciones financieras por billones de dólares al día, mensajes de gobiernos y comunicaciones militares. A pesar de todo eso, su protección es casi ridícula comparada con su importancia. Y mientras nadie les presta atención en los noticieros, en los despachos diplomáticos y las agencias de inteligencia hay una pelea feroz por controlar quién pone esos cables, por dónde pasan y, sobre todo, quién podría cortarlos.

Las rutas de los cables no son casuales: cuentan la historia de quién manda en cada época. Durante décadas, fueron los consorcios angloestadounidenses como AT&T o British Telecom los que dominaron el juego, decidiendo los puntos de aterrizaje (esas estaciones costeras desde donde los cables salen del agua) y con eso, la capacidad de espiar señales, algo que después

confirmó Snowden en 2013. Pero China llegó para mover el tablero. A través de HMN Technologies (Hercules Tanker Management), se ha convertido en uno de los grandes constructores de cables del mundo, sobre todo en África, el Sudeste Asiático y América Latina. Y claro, Estados Unidos no se queda quieto: con el programa Clean Network primero y las restricciones que siguieron con el entonces presidente Biden, ha presionado para que las empresas chinas no toquen ni un cable que conecte suelo estadounidense o el de sus aliados más cercanos.

En octubre de 2023, dos cables en el mar Báltico aparecieron dañados. Todo apunta a sabotaje, pero como están en aguas internacionales sin vigilancia, es casi imposible señalar a un responsable. La Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) ha visto cómo buques rusos merodean cerca de cables clave en el Atlántico Norte, no sólo para cortarlos, sino también para espiar en los puntos de amplificación sin dejar rastro. Mientras tanto, en el Indo-Pacífico la pelea es por islas como Palau o Papúa Nueva Guinea: Washington y Pekín se disputan quién construye y opera sus



Por: **DA. José Ramón Álvarez González**  
Desarrollador de negocios, especialista en comercio exterior y logística / [ramonalvarezslp@gmail.com](mailto:ramonalvarezslp@gmail.com)

## LA BATALLA SILENCIOSA POR EL CONTROL DE LAS RUTAS DE CABLEADO SUBMARINO

EN EL FONDO DEL OCEANO SE DECIDE QUIÉN DOMINA EL MUNDO DIGITAL

# ¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA YA A LA VENTA EN



# Sanborns

Las reglas internacionales sobre los cables submarinos son de 1982, de la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar, pero nadie los protege, ni siquiera la OTAN. Los cables existen en un mundo oscuro, y eso es una bomba de tiempo. Porque los cables son lo más frágil y lo más poderoso a la vez: un avión, un sabotaje o un terremoto los pueden romper, y las consecuencias serían enormes. La batalla por controlarlos es una pelea por quien moldea la realidad de un mundo conectado. Mientras las grandes potencias luchan en silencio en el fondo del mar, la diplomacia del siglo XXI se negocia ahí abajo, no solo en los salones elegantes. Allí, en la oscuridad y a miles de metros de profundidad, se define quién tiene la última palabra en el tablero digital del planeta.



Durante años se repitió una historia demasiado perfecta para ser del todo cierta, la idea de que el deporte profesional fue “rescatado” por la racionalidad de los datos. A partir de esa narrativa, popularizada por *Moneyball* (2011), se instaló una visión atractiva, los modelos analíticos permitirían a equipos con menos recursos competir contra estructuras dominadas por el dinero. Era una idea cómoda para nuestro tiempo: datos contra intuición, eficiencia contra capital, inteligencia contra tradición.

Lo que ocurrió no fue una democratización del juego, sino algo más sutil; todos empezaron a usar las mismas herramientas. Actualmente, los equipos importantes analizan datos, optimizan decisiones y trabajan con modelos similares. Y cuando eso ocurre, aparece una paradoja incómoda: si todos optimizan, optimizar deja de ser una ventaja. La consecuencia no es igualdad, sino otra forma de desigualdad.

El béisbol estadounidense lo muestra con claridad. Equipos como los Yankees no destacan únicamente por eficiencia, sino por estructura. Tienen margen financiero, profundidad de plantilla y capacidad para asumir errores que otros no pueden permitirse. La contratación de jugadores como Gerrit Cole o Aaron Judge no es sólo una apuesta deportiva, es una forma de comprar estabilidad en un entorno donde el rendimiento sigue siendo incierto incluso con los mejores datos. El dinero no elimina la incertidumbre; la amortigua.

Durante mucho tiempo se pensó que los problemas económicos eran principalmente de información. Hoy esa idea ya no se sostiene. La diferencia no está en lo que se sabe, sino en lo que se hace con ese conocimiento. Ahí es donde el béisbol resulta útil como metáfora.

Aun con los datos disponibles, el juego sigue siendo impredecible: equipos capaces de dominar una temporada pueden perder en unos pocos partidos, y un jugador puede rendir durante meses para fallar en el momento clave. La incertidumbre no desaparece con los modelos; simplemente cambia de forma.

Esto lleva a una idea importante: la verdadera transformación no ha sido la llegada de la analítica, sino su normalización. Cuando todos miden, medir deja de diferenciar. Cuando todos optimizan, la eficiencia deja de destacar y la competencia se desplaza hacia otro lugar menos técnico y más estructural. El factor decisivo en la competencia económica contemporánea no es puramente racional ni reducible a modelos de optimización, sino cultural y organizacional. Depende de cómo las organizaciones interpretan el riesgo, distribuyen la autoridad y gestionan el error.

En Japón, el juego refleja una cultura de disciplina, repetición y mejora constante. En Corea del Sur, la velocidad de adaptación y la intensidad competitiva son más importantes que la estabilidad.



En Estados Unidos, especialmente en franquicias grandes, el sistema se apoya en algo distinto: la capacidad de asumir errores costosos a cambio de mantener acceso constante al mejor talento.

Ninguno de estos modelos es universalmente superior, funcionan dentro de contextos culturales distintos, con formas diferentes de entender el riesgo y el éxito. No existe un sistema óptimo de decisión, existen múltiples formas de organizar la incertidumbre para una economía contemporánea que se parece cada vez menos a un problema de cálculo y más a un problema de diseño institucional. Las organizaciones no compiten sólo con modelos, sino también con culturas internas que determinan cómo se toman decisiones bajo presión. Algunas penalizan el error de forma estricta; otras lo absorben como parte del aprendizaje. Algunas priorizan la consistencia y otras, la adaptación. Son diferencias menos visibles que los datos financieros, pero explican los resultados a largo plazo.

Quizá por eso *Moneyball* sigue siendo una historia atractiva, porque ofrece orden en un mundo que no lo tiene. Pero el error no está en usar datos, sino en creer que son el nivel final de explicación. Lo que el béisbol muestra no es un mundo gobernado por la racionalidad perfecta, sino uno donde la incertidumbre nunca desaparece; los datos ayudan, pero no sustituyen la forma en que cada sistema decide actuar cuando no hay certeza.

En la economía moderna no gana quien tiene más información, sino quien desarrolla una mejor manera de decidir dentro de la incertidumbre. **S**

## LA ECONOMÍA DEL SWING



Por: **DA. Javier Rueda Castrillón**

Analista económico; autor de artículos sobre política y economía / [jruedac@me.com](mailto:jruedac@me.com)



## LA DIFERENCIA ENTRE EJECUTAR UN **NEGOCIO** Y CONSTRUIR UN ACTIVO,



Por: **LD. Alhelí Jaelyne Vaca Bautista**

Abogada corporativa enfocada en propiedad intelectual y protección a los derechos de autor / @jaelynevaca

Cuando nace un emprendedor, una pregunta suele aparecer: ¿para qué complicarme con varias empresas si puedo hacer todo en una sola? Puede ser que la practicidad –al disminuir costos, empleos, operaciones, contabilidades, defensas, entre muchos otros aspectos– potencie el crecimiento de una sociedad sin la necesidad de depender de proveedores externos, con la esperanza de crear una compañía autónoma, sin establecer relaciones de dependencia con terceros.

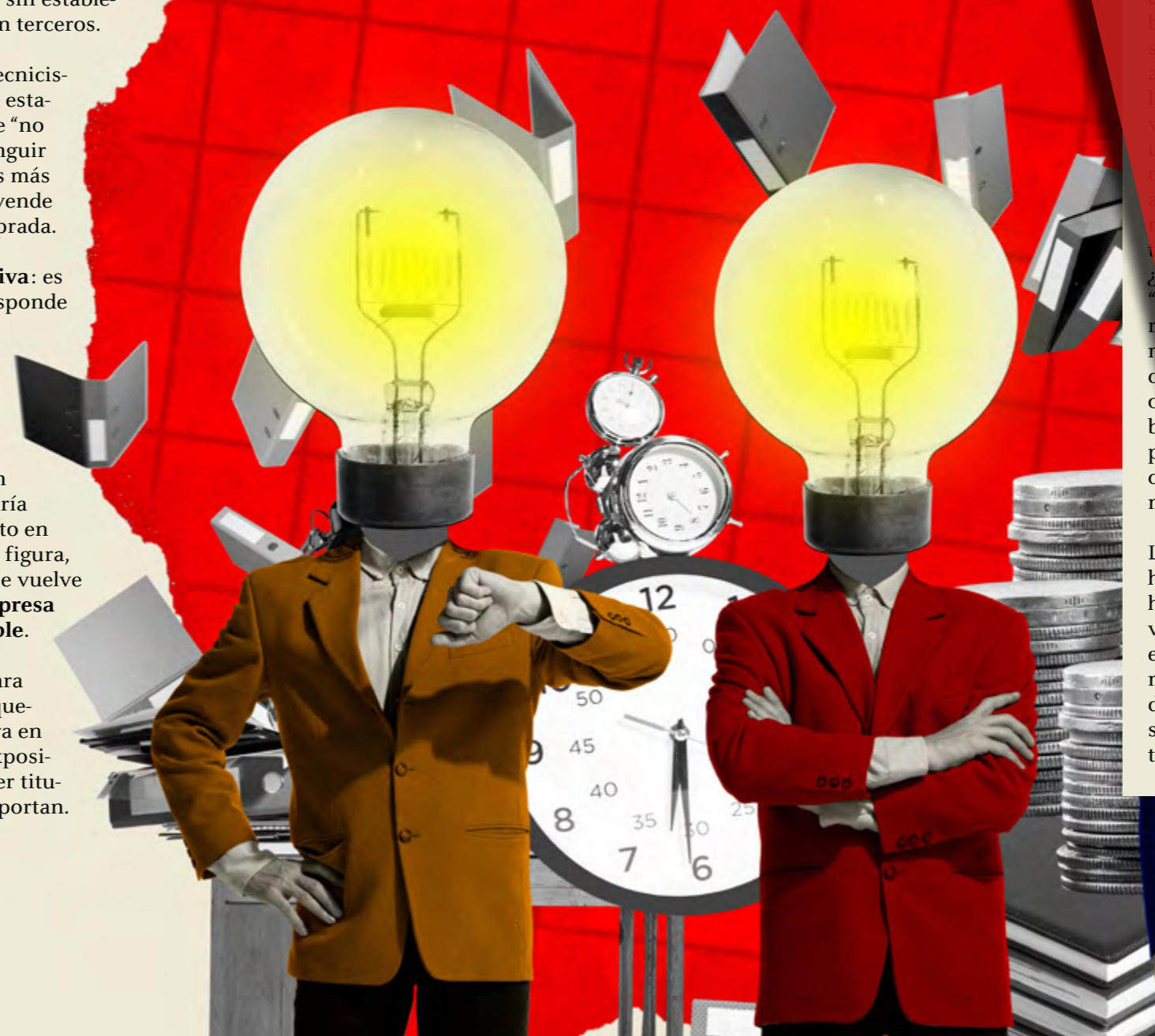
El empresario Warren Buffett lo resume sin tecnicismos: “el riesgo proviene de no saber lo que estamos haciendo”. En materia corporativa, ese “no saber” muchas veces se traduce en no distinguir entre operar y construir valor; en términos más claros, no es lo mismo una corporación que vende que una que puede ser comprada.

Por un lado, tenemos a **la empresa operativa**: es aquella que firma contratos, paga nómina, responde al SAT, lidia con proveedores, resuelve conflictos operativos; además, concentra riesgos y asume responsabilidades ante terceros.

Ahora bien, ¿te has preguntado dónde vive realmente el valor de tu negocio? ¿Está en las ventas de hoy o en lo que alguien estaría dispuesto a pagar por él mañana? Es justo en estas cuestiones donde aparece la segunda figura, la que casi siempre se ignora al inicio y se vuelve urgente cuando hay algo que proteger: **la empresa invertible**.

A diferencia de la operativa, esta no existe para resolver el día a día, sino para concentrar aquello que la hace valiosa. No contrata, no factura en el sentido tradicional, no está en la línea de exposición constante; su función es más discreta: ser titular de los activos que verdaderamente importan.

EMPRESA  
OPERATIVA  
INVERTIBLE



# ¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA YA A LA VENTA EN



## Sanborns

Las sociedades operativas hacen lo que tienen que hacer: ejecutan, producen, venden y responden; están en constante fricción con el mercado. No están diseñadas para resguardar valor, sino para potenciarlo, mientras enfrentan riesgos. Por

Este modelo de operación nace de un gobierno corporativo, la protección patrimonial, la estructuración para inversión y los criterios fiscales de sustancia económica. Se establecen ambas empresas que colaboran entre sí, no es una estructura de “tendencia”, sino de diseño empresarial.



En el ecosistema corporativo contemporáneo existe un axioma jurídico tan seductor como peligroso: "lo que no está prohibido, está permitido". Bajo esta lógica, muchas organizaciones toman decisiones considerando únicamente la inexistencia de una prohibición expresa, relegando a un segundo plano principios jurídicos, criterios judiciales, riesgos regulatorios y responsabilidades éticas.

Las lagunas de la ley o "zonas grises" son espacios donde la ley resulta ambigua, deliberadamente flexible o técnicamente incompleta. A menudo, son resultado de una realidad tecnológica o social que avanza a una velocidad que el proceso legislativo no puede alcanzar. Sin embargo, en la práctica jurídica, especialmente en México,

## EL MITO DE "SI NO ESTÁ PROHIBIDO, ESTÁ PERMITIDO":

la ausencia de una prohibición literal no necesariamente convierte una conducta en legal, legítima o libre de consecuencias. De hecho, gran parte de los conflictos corporativos relevantes de los últimos años surgieron de actividades que operan dentro de zonas grises legales. Para entender la gravedad de navegar estas aguas sin brújula, basta observar a gigantes que, confiando en el silencio de la ley, terminaron en el ojo del huracán judicial.

**1. Uber y la clasificación laboral.** Uber es quizá el ejemplo más emblemático del aprovechamiento de lagunas legales a nivel global. Durante años, la empresa operó bajo la premisa de que, al no existir una regulación específica para plataformas de intermediación, sus conductores no eran empleados, sino "socios independientes". El conflicto surgió cuando autoridades laborales en jurisdicciones como Reino Unido y España argumentaron que la "zona gris" no era un vacío, era una forma de eludir

leyes existentes. En 2021, la Corte Suprema del Reino Unido dictaminó que los conductores debían ser considerados trabajadores con derecho a vacaciones y salario mínimo. La lección es clara: el silencio de la ley respecto a las apps no exime del cumplimiento de los principios fundamentales del derecho del trabajo.

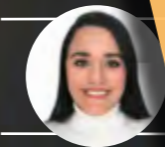
**2. Apple y el "Double Irish".** Apple aprovechó durante años las diferencias entre las leyes tributarias de Irlanda y Estados Unidos. Mediante el uso de filiales

que no tenían residencia fiscal definida, la compañía logró tributar a tasas ridículamente bajas por sus beneficios en Europa. La Comisión Europea intervino no bajo una ley fiscal específica, sino bajo el concepto de "ayudas de Estado ilegales", argumentando que Irlanda había otorgado una ventaja selectiva injusta. Tras años de litigio, en septiembre de 2024, el Tribunal de Justicia de la Unión Europea ratificó que Apple debía pagar 13 mil millones de euros en impuestos atrasados. Lo que era "legalmente posible" bajo la letra de los tratados terminó siendo inválido bajo el espíritu de competencia justa.



# ¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

DECISIONES EMPRESARIALES ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA



YA A LA VENTA EN



## Sanborns

No obstante, la experiencia mexicana demuestra que las autoridades fiscales, administrativas y judiciales han evolucionado

hacia una interpretación de la ley que no solo se basa en la letra, sino por la razonabilidad y autenticidad de sus operaciones. En la zona gris, la mejor estrategia será la prudencia jurídica. **S**



¿Puede una confesión ser producto de la violencia ejercida por la propia autoridad encargada de investigar el delito? Esta pregunta nos obliga a reflexionar sobre la distancia que existe entre la búsqueda de la verdad y el respeto al debido proceso.

Durante décadas, la confesión fue considerada la prueba más poderosa dentro del proceso penal; admitir responsabilidad equivalía prácticamente a justificar una condena. Sin embargo, la evolución constitucional y el reconocimiento de los derechos humanos han demostrado que la justicia no depende únicamente del resultado, sino del camino que la autoridad recorre para alcanzarlo.

En 2010, la Corte Interamericana de Derechos Humanos evidenció al Estado mexicano mediante el caso Rodolfo Montiel Flores y Teodoro Cabrera García, quienes denunciaron haber sido sometidos a violencia física y psicológica para obligarlos a declararse culpables de diversos delitos. La resolución estableció que una confesión obtenida bajo coerción carece de validez jurídica y que la legitimidad del proceso penal no se basa únicamente en el esclarecimiento de los hechos, sino de que la actuación estatal respete el debido proceso y la dignidad humana.

Derivado de precedentes como este, en 2011 México impulsó una reforma constitucional en materia de derechos humanos mediante la cual se reconoció la obligación de todas las autoridades de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos conforme a la Constitución y a los tratados internacionales. Con ello, se consolidó un nuevo paradigma: la verdad procesal sólo puede construirse mediante actuaciones legales, respetuosas de la dignidad de las personas y sujetas a control judicial.

No obstante, pese a los avances normativos y al fortalecimiento del paradigma de derechos humanos, todavía continúan presentándose casos en los que la autoridad investigadora privilegia la obtención de una confesión como una vía rápida para cerrar investigaciones y ofrecer soluciones aparentes a los expedientes. La experiencia nacional e internacional ha demostrado que las confesiones falsas no constituyen hechos excepcionales, sino riesgos reales cuando el poder punitivo del Estado se ejerce sin controles efectivos.



Por esta razón, el sistema penal acusatorio moderno parte de un principio fundamental: ninguna prueba puede considerarse válida si ha sido obtenida mediante tortura, tratos crueles, presión indebida o cualquier vulneración al derecho de defensa. La legitimidad de la justicia penal no se sostiene sólo en el resultado alcanzado, sino del respeto a las garantías que protegen la libertad y la dignidad humana.

El debido proceso no representa un obstáculo para la persecución del delito; por el contrario, constituye la condición que legitima la actuación del Estado. Garantías como el derecho a guardar silencio, la asistencia de defensa adecuada desde el primer momento de la detención y el control judicial de las actuaciones buscan equilibrar la enorme desigualdad existente entre el individuo y el poder punitivo estatal. Cuando estas garantías se ignoran, el proceso penal deja de ser un mecanismo de justicia y se transforma en un ejercicio de autoridad sin límites.

## CUANDO LA VERDAD NO BASTA

Por esta razón, el debido proceso representa una decisión ética y constitucional: reconocer que incluso frente al delito el Estado debe obedecer la ley. Cuando la autoridad viola derechos para obtener confesiones, no sólo compromete un caso concreto, sino que debilita los fundamentos del Estado de derecho. La experiencia demuestra que la verdad obtenida mediante la violencia deja de ser justicia y se convierte en imposición.

Por ello, en México, al ser un estado constitucional de derecho, la verdad por sí sola no basta. La justicia sólo puede existir cuando se construye a través de procedimientos legítimos, transparentes y respetuosos de la libertad y la dignidad humana. El reto contemporáneo no consiste exclusivamente en descubrir quién cometió un delito, sino en garantizar que la respuesta del Estado sea siempre compatible con los principios que sostienen una sociedad democrática. **S**

LA BÚSQUEDA DE JUSTICIA NO PUEDE CONSTRUIRSE A COSTA DE LOS DERECHOS HUMANOS

# CONFESIONES Y DEBIDO PROCESO:



Por: **LD. Ibeth González Herrera**

Abogada egresada del Instituto de la Judicatura Federal  
ibeth.gonzalez@strategamagazine.com



Desde que tengo uso de razón, en su afán por hacer más afables y entendibles las noticias, los medios de comunicación son imprecisos y vagos al momento de compartir sus datos: desde “meter” amparos, hasta exhibir nombres y rostros de imputados en procedimientos penales; este es el día a día en periódicos y noticieros. Si bien se debe a la inmediatez de la información y a lo lacónico de sus formatos, no es óbice para mencionar que ha propiciado ignorancia en su público consumidor en cuanto a temas jurídicos se refiere.

Si esto ocurre en asuntos relativamente simples y comunes, ¿qué sucede en cuestiones tributarias? México cerró 2025 con una tasa de informalidad del 55% de la población ocupada. Si bien los “informales” pagan impuestos como el IVA y el IEPS cuando consumen bienes o servicios (e ISR en el caso de quienes trabajan en el sector formal de la economía), el desconocimiento de temas contables es evidente. No por nada el libro *WTF con el SAT* es un éxito en ventas, y ya cuenta con una tercera edición.

## LOS MEDIOS DE DEFENSA EN



Por: **LD. Hugo Enrique Mendoza Carbajal**  
Abogado STRATEGA Consultores  
[hugo.mendoza@strategamagazine.com](mailto:hugo.mendoza@strategamagazine.com) / [@hugomcfiscal](https://twitter.com/hugomcfiscal)

Si no sabemos de temas fiscales, ¿cómo podremos defendernos del monstruo gubernamental que es Hacienda cuando cometa algún abuso en sus funciones? El desconocimiento de la ley no exime de su cumplimiento. Por ello, repasaremos de manera breve los medios de defensa con los que contamos los contribuyentes a nivel federal.

El recurso administrativo, llamado de revocación aplicable a actos del Servicio de Administración Tributaria (SAT), es de carácter optativo y mediante él se solicita a la autoridad que emitió el acto lesivo que revise su actuación. Si la autoridad admite su falta, revoca y cancela su propio acto; sin embargo, en la práctica, la mayoría de las veces valida sus resoluciones.

Si el recurso no es suficiente, no nos da la razón, o si el contribuyente decide ahorrarse este paso, el siguiente nivel es el juicio contencioso administrativo (o de nulidad) ante las Salas del Tribunal Federal de Justicia Administrativa (TFJA). En este litigio, formal e imparcial, el contribuyente demanda a la autoridad con el objetivo de que los magistrados declaren la nulidad lisa y llana de los actos impugnados.



# ¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA YA A LA VENTA EN



## Sanborns

Comprender los medios de defensa fiscal es esencial, pues representan el escudo frente a los actos de autoridades como el SAT, el IMSS o el Infonavit. Son una estrategia que va desde la revisión interna hasta la máxima protección constitucional. Y para que no haya dudas: las demandas y escritos se presentan, los juicios se promueven, los recursos se interponen, los incidentes se plantean y los agravios se formulan.

## MATERIA FISCAL



Valeria Macías, docente universitaria en el Estado de Nuevo León, comenzó a ser acechada por un alumno. En un solo día llegó a recibir hasta 300 mensajes por distintos medios electrónicos y digitales. Las conductas escalaron hasta la presencia constante del joven afuera de su lugar de trabajo por más de ocho años. Esto la obligó a cambiar de domicilio, empleo y vida social. Cuando ella intentó interponer una denuncia ante la Fiscalía, esta no procedió debido a que no existía contacto físico.

La Ley Valeria propone un cambio de modelo: pasar de un sistema centrado en el delito a uno centrado en la víctima. Busca reconocer que las víctimas no sólo sufren del delito, sino también de los errores institucionales, pues la autoridad revictimiza al minimizar las acciones que no se encuentran tipificadas y falla por negligencia u omisión. Las víctimas desconfían de las Instituciones públicas y, por si fuera poco, la carga de la

prueba recae en ellas o en sus familiares. El aporte de esta ley es que pueda ser una intervención temprana que permita reducir el daño psicológico, aumentar la probabilidad de localización del victimario y evitar el escalamiento del delito.

Esta reforma al Código Penal Federal fue promovida por la activista Valeria Macías, de quien toma su nombre. No se trata de una legislación independiente, sino de una adición al marco legal existente. Aunque el “acecho” suele confundirse con el “acoso”, hay diferencias: el acoso está establecido en la ley, pero requiere una connotación sexual. La iniciativa fue aprobada por la Cámara de Diputados el 26 de febrero de este año, sin embargo, aún está pendiente su aprobación por la Cámara de Senadores y su publicación en el *Diario Oficial de la Federación*.

¿Qué propone? La adición de un artículo al Código Penal Federal para tipificar el **delito de acecho** como una conducta repetitiva y deliberada de hostigamiento sin necesidad de contacto físico. A diferencia de otros delitos, no requiere una amenaza explícita ni una connotación sexual, sino que se centra en el miedo, la persecución, la molestia, la alteración emocional y la inseguridad que provoca en la víctima.

Fue necesario considerarlo un tipo específico al diferenciarlo de otras conductas contempladas por la ley. Por ejemplo, el



LA INICIATIVA  
PRETENDE DAR  
PRIORIDAD A LAS  
VÍCTIMAS Y  
PREVENIR QUE LOS  
DELITOS ESCALEN

hostigamiento sexual implica una connotación sexual; el abuso sexual exige contacto físico; las amenazas suponen la manifestación de causar daño; y la violencia digital requiere la difusión del contenido de la víctima.

La Ley Valeria contempla penas de prisión y multas económicas. Además, busca considerar agravantes cuando la víctima es menor de edad, una persona adulta mayor, se encuentre en situación de vulnerabilidad o discapacidad, o cuando el agresor se valga de una posición de poder, confianza o parentesco.

La reforma va en paralelo con la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, la cual tiene observancia en los tres órganos de gobierno. Al incorporar el acecho como una modalidad de violencia, se obliga a todas las entidades federativas a reconocerlo como una agresión que requiere atención estatal; emitir órdenes de protección administrativa para las víctimas, incluso antes de que exista una sentencia penal; y establecer políticas de prevención y protocolos de atención específicos. No obstante, es importante recalcar que no es exclusivo de las mujeres, esta ley no tiene género.

Algunos estados ya incorporaron esta figura jurídica a sus Códigos Penales Estatales, entre ellos Tamaulipas, Nuevo León, Guanajuato y el Estado de México.

Esta reforma resulta relevante porque, contrario a la desinformación que circuló en redes sociales sobre que “ya no se podría hablar con las mujeres”, se trata de una ley general que pretende proteger a las personas. Su objetivo es que el acecho sea reconocido como delito en todo el país, cerrando vacíos legales que antes impedían actuar a tiempo y previniendo el escalamiento hacia delitos más graves. **S**

# LA LEY VALERIA



Por: MDE. Karen Lizbeth Ayala García

Abogada en el Departamento Jurídico Corporativo STRATEGA  
[karen.ayala@strategamagazine.com](mailto:karen.ayala@strategamagazine.com)

La política ya no sólo se disputa en mítines, debates o spots oficiales. También se juega en historias de Instagram, *trends* de TikTok y videos “casuales” que parecen espontáneos. En ese nuevo escenario, los *influencers* dejaron de ser espectadores: ahora son actores, amplificadores y, en algunos casos, candidatos.

Y ahí empieza el problema. Porque mientras la propaganda tradicional está regulada, etiquetada y fiscalizada, la que circula en redes muchas veces se disfraza de opinión personal. Un video “orgánico”, una recomendación aparentemente inocente o un comentario político entre risas pueden ser, en realidad, piezas de una estrategia mucho más grande.

En México, durante procesos electorales recientes, decenas de *influencers* difundieron mensajes alineados con partidos o candidaturas sin transparentar si existía pago, acuerdo o beneficio detrás. El contenido se consumía como entretenimiento, pero operaba como posicionamiento político. Mientras eso pasaba, la regulación iba varios pasos atrás. Y es que, cuando el ciudadano no puede distinguir entre opinión y propaganda, el terreno democrático se inclina.

Pero la historia no termina ahí. El fenómeno dio un paso más: los creadores de contenido ya no sólo promueven candidatos, ahora quieren convertirse en ellos.

Casos hay varios. Figuras como Mariana Rodríguez demostraron que una audiencia digital puede convertirse en capital político real. Perfiles híbridos como Alessandra Rojo de la Vega confirman que la influencia ya no es sólo mediática: es electoral.

La pregunta incómoda es evidente: ¿estamos votando por propuestas o por popularidad?

Porque aquí hay un cambio profundo. Antes, la legitimidad política se construía con trayectoria, estructura y discurso. Hoy, también se mide en seguidores, alcance y *engagement*. La política se vuelve narrativa. Y la narrativa, espectáculo.

Desde el derecho, esto abre una grieta enorme.

¿Un *influencer* que apoya a un candidato está ejerciendo su libertad de expresión o haciendo propaganda? ¿Importa si le pagaron o si no lo declara? ¿Quién lo fiscaliza?

Las reglas actuales no alcanzan. Fueron diseñadas para televisión, radio y prensa, no para un ecosistema donde cualquiera puede emitir contenido político con impacto masivo desde su celular. Y mientras el marco legal intenta adaptarse, la realidad ya cambió.

## LOS INFLUENCERS DEL PODER



El otro gran jugador en esta historia son las plataformas digitales. No son neutrales. Sus algoritmos deciden qué se vuelve viral y qué desaparece. Y en esa lógica, lo que genera emoción –enojo, identificación, polémica– siempre gana.

La propaganda encubierta no sólo existe: es premiada por el sistema. Aquí es donde el problema deja de ser electoral y se vuelve estructural. Porque si la conversación pública se construye sobre contenidos que no son transparentes, el ciudadano toma decisiones con información incompleta. No necesariamente falsa... pero sí manipulada en su forma de presentarse. Y eso tiene consecuencias reales.

Ahora bien, tampoco se trata de demonizar a los *influencers*. Muchos han logrado acercar la política a audiencias que antes simplemente no estaban interesadas. Han hecho digeribles temas complejos y han movilizad conversaciones necesarias.

El problema no es que hablen de política, es cuando no sabemos desde dónde están hablando. Ahí es donde entra el verdadero reto: la transparencia.

No se trata de censurar ni de limitar la participación digital. Se trata de establecer reglas mínimas del juego. Que el contenido patrocinado se identifique. Que los beneficios se reporten. Que la audiencia sepa cuándo está viendo una opinión y cuándo está viendo una estrategia. Porque sin esa línea clara, todo se mezcla. Y cuando eso ocurre, la confianza se rompe.

Del TikTok al Congreso, la política encontró un nuevo lenguaje: más rápido, emocional y cercano, pero más difuso, opaco y difícil de regular.

Hoy, el poder no se construye únicamente desde las instituciones. También se construye desde la pantalla.



Por: **MDC. Daniela Paz Aguirre**  
Maestra en Derecho Constitucional y Derechos Humanos / [dannypazz107@gmail.com](mailto:dannypazz107@gmail.com)

Hay una expresión que se volvió omnipresente en discursos políticos de varios continentes y que, hace apenas diez o quince años, casi no existía en el vocabulario público: “ideología de género”. La usan políticos de extrema derecha en Europa, pastores neopentecostales en Brasil, funcionarios del gobierno argentino y legisladores en Hungría. Se ha convertido en una especie de comodín retórico: sirve para oponerse a la educación sexual, al lenguaje inclusivo, al matrimonio igualitario, a las políticas de paridad, a la existencia de personas trans. ¿Pero qué es exactamente lo que combaten? ¿Cómo es que actores tan distintos terminaron usando el mismo libreto?

Lo primero que llama la atención es la alianza. El

catolicismo tradicional y los movimientos evangélicos se han disputado fieles en Latinoamérica con rivalidad feroz. Sin embargo, cuando se trata de frenar lo que perciben como amenazas a la familia “natural”, se sientan en la misma mesa. En Argentina, la victoria de Milei fue impulsada en parte por pastores evangélicos que coordinaron campañas en barrios populares; ya en el poder, eliminó el Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad, prohibió el lenguaje inclusivo en la administración pública y retiró contenidos de educación sexual de plataformas oficiales. En Hungría, Orbán aprobó reformas constitucionales que definen el sexo como un dato biológico inmutable y prohíben manifestaciones por derechos LGBTIQ+. En

Italia, proyectos educativos sobre identidad de género enfrentan bloqueos políticos. En varios países de Europa se han promulgado o propuesto leyes contra la “propaganda LGBT”, criminalizando la visibilidad. El patrón se repite con variantes locales, con un guion similar.

Y aquí es donde el fenómeno se vuelve paradójico. Muchos de estos mismos movimientos, particularmente los europeos, justifican su rechazo a la inmigración musulmana en nombre de “valores occidentales”: la igualdad entre hombres y mujeres, la libertad sexual, la laicidad. Dicen defender a “nuestras

mujeres” frente a culturas patriarcales. Pero, al mismo tiempo, atacan las políticas de igualdad de género dentro de sus propias sociedades, promueven roles tradicionales para las mujeres y buscan revertir conquistas feministas de décadas. La investigación académica lo ha documentado con claridad: la extrema derecha instrumentaliza el feminismo contra el islam, pero mantiene una agenda patriarcal dura “hacia adentro”. No defienden la igualdad; defienden una jerarquía que les resulta cómoda, y usando la retórica igualitaria sólo cuando es favorable y cuando apunta hacia afuera.

Conviene no caer en la simplificación inversa. No todo el que cuestiona

ciertos excesos del activismo de género es un fundamentalista disfrazado. Hay debates legítimos sobre los límites de la intervención médica en menores, la relación entre sexo biológico y categorías legales, o si ciertas políticas públicas realmente mejoran la vida de las mujeres o sólo aportan burocracia. Lo problemático no es que esas preguntas existan –porque son necesarias en cualquier democracia–, sino que se han vuelto imposibles de hacer sin quedar automáticamente clasificado en un bando, señalado como “rancio” o “antiderechos”. La polarización convierte cualquier matiz en sospecha.

Lo que me parece inquietante no es tanto el contenido de cada postura particular, sino la estructura global del fenómeno. Organizaciones

con sede en Estados Unidos financian campañas anti-género en África y América Latina. Redes católicas ultraconservadoras coordinan estrategias legislativas entre Budapest, Bogotá y Buenos Aires. Hay *think tanks*, dinero y una logística sofisticada detrás de lo que a veces parece espontáneo. ¿Es realmente orgánico entonces? No estamos ante reacciones locales aisladas, sino ante un movimiento internacional con recursos y planificación: exactamente igual que el activismo progresista al que dicen oponerse. Ambos bandos operan de forma transnacional; la diferencia es que uno se presenta como “orgánico” y el otro como “agenda”.

¿Hacia dónde va esto? Difícil saberlo. Lo que sí parece claro es que el concepto de “ideología de género” funciona menos como una categoría analítica y más como un dispositivo emocional: activa miedos, simplifica enemigos y permite construir coaliciones improbables entre actores que, en cualquier otro tema, no se soportarían. Quizá lo más revelador de todo sea eso: que la política contemporánea ya no se organiza tanto por lo que se defiende, sino por lo que se rechaza. Y pocas cosas unen más que un enemigo compartido, aunque nadie se ponga de acuerdo en qué es, exactamente, lo que representa. **S**



Por: MA. Clara Franco Yáñez

Master en Asuntos Internacionales por el IHEID en Ginebra, Suiza  
[clara.franco@graduateinstitute.ch](mailto:clara.franco@graduateinstitute.ch)

## LA GUERRA GLOBAL CONTRA LA “IDEOLOGÍA DE GÉNERO”: ALIANZAS INESPERADAS





A lo largo de la historia hemos demostrado nuestra capacidad de ajustarnos a las circunstancias que el destino nos presenta. Sin embargo, en medio de esta habilidad también hemos aprendido a normalizar el exceso: de objetos, de estímulos, de ruido visual y mental. Nos acostumbramos tanto a tener “demasiado” que olvidamos preguntarnos si necesitamos todo eso, tanto en lo material como en lo emocional. Hablar de minimalismo es hablar de una filosofía que abarca aspectos psicológicos, económicos, estéticos y ecológicos; es una forma de pensar, decidir y vivir.

El minimalismo consiste en vivir con menos. Se trata de una elección consciente en un mundo lleno de consumismo y hábitos de acumulación. No es sólo una decisión estética, sino una estrategia para recuperar claridad mental. Practicarlo se vuelve una herramienta para pensar mejor, sentir con más calma y actuar con mayor intención en la vida cotidiana.

Si quisiéramos expresarlo en porcentajes, podríamos usar como ejemplo nuestro clóset: muchas personas utilizan apenas el 20% de toda su ropa. Si somos capaces de sobrevivir sin el 80% restante, queda en evidencia el exceso. El minimalismo propone quedarnos con aquello que usamos, necesitamos o genuinamente valoramos. Además, sus raíces pueden encontrarse en corrientes como el budismo y el estoicismo, filosofías que promueven la simplicidad y el desapego, pues coinciden en algo esencial: la felicidad no depende de lo que poseemos, sino de nuestra relación con ello.

El desorden visual afecta los niveles de estrés y dificulta la concentración. Nuestro cerebro procesa los objetos dentro del campo visual: cada cosa fuera de lugar representa una pequeña carga cognitiva. Como consecuencia, pasamos nuestros días con una mente saturada e incapaz de enfocarse



# MINIMALISMO:

en actividades específicas, incluso perdiendo la capacidad de estar presentes.

Además, en un entorno que nos impulsa a comprar, muchas de estas acciones no nacen de la necesidad, sino de la emoción: compramos para aliviar el estrés, celebrar, llenar vacíos o proyectar una identidad. Seguramente estás pensando en todas

NO SE TRATA DE  
VACIAR LA VIDA,  
SINO DE LLENARLA  
DE SENTIDO

# ¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA  
YA A LA VENTA EN



Sanborns

## VIVIR CON MENOS



Por: **Mariana Monserrat Ramos Turrubiarres**  
Auditora interna del SGC ISO 9001; emprendedora y jefa del Depto. de Idiomas de la BECENE SLP / [marianarto8@gmail.com](mailto:marianarto8@gmail.com)



# RESTAURACIÓN DE ECOSISTEMAS:



Por: **IA. Roberto Kevin Acosta Cornu**

Analista en impacto ambiental y desarrollo social y económico  
[acostakevino05@gmail.com](mailto:acostakevino05@gmail.com)

En las últimas décadas, el deterioro ambiental ha alcanzado niveles alarmantes debido a actividades humanas como la deforestación, la urbanización, la contaminación y el cambio de uso de suelo. Estas acciones han provocado la degradación de ecosistemas, pérdida de biodiversidad y alteraciones en los ciclos naturales. Ante este panorama, surge la restauración de ecosistemas como una herramienta fundamental para revertir los daños y recuperar el equilibrio ecológico.

La restauración ecológica no sólo busca devolver un ecosistema a su estado original, sino restablecer sus funciones, estructura y resiliencia. Esta disciplina se ha convertido en una prioridad global para mitigar los efectos del cambio climático y garantizar el bienestar de futuras generaciones.

La restauración de ecosistemas se define como el proceso de asistir la recuperación de un entorno que ha sido degradado, dañado o destruido. Esto implica la reintroducción de especies, la rehabilitación del suelo, la recuperación de cuerpos de agua y la reactivación de procesos ecológicos naturales.

Entre las principales causas que la hacen necesaria se encuentran:

- **Deforestación:** eliminación de cobertura vegetal para agricultura o urbanización.
- **Contaminación:** presencia de sustancias tóxicas en agua, aire y suelo.
- **Cambio climático:** alteraciones en temperatura y precipitación que afectan los ecosistemas.
- **Sobreexplotación de recursos:** uso excesivo de fauna, flora y recursos naturales.

La restauración ecológica es crucial por varias razones:

- **Recuperación de la biodiversidad:** permite la reintroducción de especies y la reconstrucción de hábitats naturales.

- **Mitigación del cambio climático:** hace posible que los ecosistemas restaurados, especialmente bosques y humedales, capturen dióxido de carbono.
- **Mejora de servicios ecosistémicos:** se restablecen funciones como la regulación hídrica, la polinización y la protección contra desastres naturales.
- **Beneficios sociales y económicos:** genera empleo, brinda calidad de vida y promueve actividades sostenibles.

Existen diversas estrategias dependiendo del tipo de ecosistema y el nivel de daño:

- **Restauración pasiva:** consiste en la eliminación de las causas del daño (por ejemplo, detener la tala) y permitir la regeneración natural.

- **Restauración activa:** implica intervención humana directa, como la reforestación, siembra de especies nativas o recuperación de suelos.
- **Rehabilitación:** busca recuperar algunas funciones del ecosistema, aunque no necesariamente su estado original.
- **Remediación ecológica:** se enfoca en eliminar contaminantes mediante técnicas físicas, químicas o biológicas.

### Retos y limitaciones

A pesar de sus beneficios, enfrenta diversos desafíos:

- Altos costos económicos.
- Falta de continuidad en proyectos.
- Escasa participación comunitaria.
- Cambio climático que dificulta la recuperación natural.

La restauración de ecosistemas representa una de las estrategias más importantes para enfrentar la crisis ambiental actual, pues permite reconstruir la relación entre el ser humano y la naturaleza, promoviendo un modelo de desarrollo más sostenible. Sin embargo, su éxito depende de la participación conjunta de gobiernos, científicos y sociedad, por lo que es fundamental fomentar la educación ambiental, implementar políticas públicas efectivas y promover prácticas responsables que eviten nuevos daños. **S**



## ESTRATEGIA CLAVE PARA LA RECUPERACIÓN AMBIENTAL

REVERTIR EL DAÑO

ECOLÓGICO ES

URGENTE PARA

ASEGURAR EL

EQUILIBRIO DEL

PLANETA



EL MAPA DEL MUNDO YA SE ESTÁ CONSTRUYENDO...  
Y TÚ AYUDASTE A CREARLO

## LA MINA DE ORO INVISIBLE DEL SPATIAL COMPUTING



Por: **Ll. José Eduardo Carrillo Castillo**  
Gerente de Sistemas e Informática STRATEGA  
[eduardo.carrillo@strategamagazine.com](mailto:eduardo.carrillo@strategamagazine.com)

¿Recuerdas cuando escaneabas estatuas, edificios y esquinas para ganar monedas en *Pokémon GO*? Ese videojuego probablemente lo jugó tu hijo o incluso tú. Aquí está la verdad que nadie te contó: no estabas jugando, estabas trabajando gratis para entrenar la inteligencia artificial que ahora guía robots de *delivery* por las calles de Los Ángeles, Chicago y Helsinki. El dato contundente: Niantic, la empresa detrás del juego, acumula 30 mil millones de imágenes capturadas por usuarios. No por equipos profesionales, sino por los teléfonos de millones de personas que nunca leyeron los términos y condiciones. La pregunta incómoda no es si te explotaron, sino si te importa haberlo disfrutado.

El modelo es brillante en su simplicidad y perturbador en sus implicaciones. En 2016, *Pokémon GO* se convierte en fenómeno global. En 2020, introduce "Field Research": escanea un punto de interés real, gana recompensa. Para 2026, Niantic Spatial usa esas imágenes para entrenar su Visual Positioning System, un sistema de geolocalización de centímetros que funciona sin GPS. Su socio actual, Coco Robotics, opera mil robots de *delivery* en cuatro ciudades, los cuales usan estos escaneos para navegar banquetas, identificar edificios y entregar sin perderse. Es como si millones de personas hubieran construido, sin saberlo, el mapa que guía a las máquinas.

Esto no es nuevo. Es el modelo de negocio más antiguo del mundo digital aplicado al mundo físico: *crowdsourcing* disfrazado de producto. Cuando resolvías esos CAPTCHA que pedían identificar semáforos y autobuses, no sólo demostrabas que eras humano; estabas entrenando modelos de visión de Google. Cuando usabas Waze para evitar tráfico, alimentabas información que vale



miles de millones. La ironía es que participamos voluntariamente. Nadie nos obligó a descargar *Pokémon GO*. Pero aquí está el punto crítico: los robots necesitan datos del mundo real, y los laboratorios no bastan. No pueden aprender sólo en simulaciones porque la luz cambia cada hora, un perro se cruza, una construcción bloquea la banqueta. Esa complejidad no se replica en laboratorio, pero 500 millones de jugadores sí la generaron, gratis y sin saberlo.

Hagamos un ejercicio simple de economía. Si Niantic contratara a fotógrafos profesionales para capturar 30 mil millones de imágenes geolocalizadas, le costaría miles de millones de dólares y décadas. En su lugar, le dio a la gente un juego. Les hizo sentir que ganaban algo mientras generaban el activo más valioso del siglo XXI: un mapa vivo del mundo físico. Es el modelo de negocio más elegante que he visto en dos décadas de consultoría: convertir a tus usuarios en tu fuerza laboral sin que lo sepan, pagándoles con dopamina en lugar de dinero.

Pero hay una dimensión que va más allá de *Pokémon GO*. Apple Vision Pro y Meta Quest están mapeando el interior de tu casa. Cada habitación, cada objeto, cada rincón queda registrado. La pregunta que pocos se hacen es: ¿quién posee tu espacio? Porque *spatial computing* no es sólo realidad aumentada (RA) ni realidad virtual (VR); es computación que entiende el espacio físico, y quien

controla ese mapa controla la infraestructura del futuro.

Los datos del mundo físico son la nueva infraestructura crítica. Niantic tiene un mapa vivo actualizado en tiempo real por millones de usuarios. Eso no es sólo un activo empresarial; es poder geopolítico. Las potencias construyen su soberanía con datos. Mientras tanto, millones de personas en América Latina escanean edificios para capturar a los Pokémon virtuales, sin saber que alimentan la infraestructura que definirá quién controla el espacio digital del siglo XXI.

Jugaste. Escaneaste. Te divertiste. Pero también estabas mapeando el mundo para máquinas que aún no existían, entrenando la IA que algún día navegará tu colonia. La próxima vez que alguien te diga "es sólo un juego", recuerda: *Pokémon GO* no era un juego. Era el mayor proyecto de *crowdsourcing* de datos espaciales en la historia. Y tú fuiste uno de los trabajadores voluntarios. La verdadera pregunta no es si te explotaron, sino si entiendes que, en la economía del siglo XXI, cuando el producto es gratis, el producto eres tú. O, mejor dicho: tu espacio.



En la antigüedad, filósofos como Aristóteles consideraban que los humanos como especie ocupábamos la cima de la cadena de los seres (*scala naturae*), pues se pensaba que la capacidad de razonamiento nos otorgaba el título de especie perfecta.

La misma percepción dominó gran parte del pensamiento occidental. Los artistas del Renacimiento dibujaban con elegancia nuestros cuerpos y describían con la misma brillantez nuestra mente. Religiones como el cristianismo definían a los humanos como la creación perfecta de Dios, la cúspide del desarrollo natural.

Todos hemos visto en algún momento esa ilustración donde aparece una progresión de nuestros antepasados homínidos hasta llegar a lo que somos actualmente: el *Homo sapiens sapiens*.

Es fácil pensar que la evolución, como proceso de selección natural, tiene una tendencia hacia la adaptabilidad y la supervivencia del más fuerte. Sin embargo, vale la pena cuestionarnos: si somos la cúspide de la evolución, ¿por qué no hay más especies como nosotros?

La mayoría de las personas percibe la evolución de una especie como una línea recta; sin embargo, el

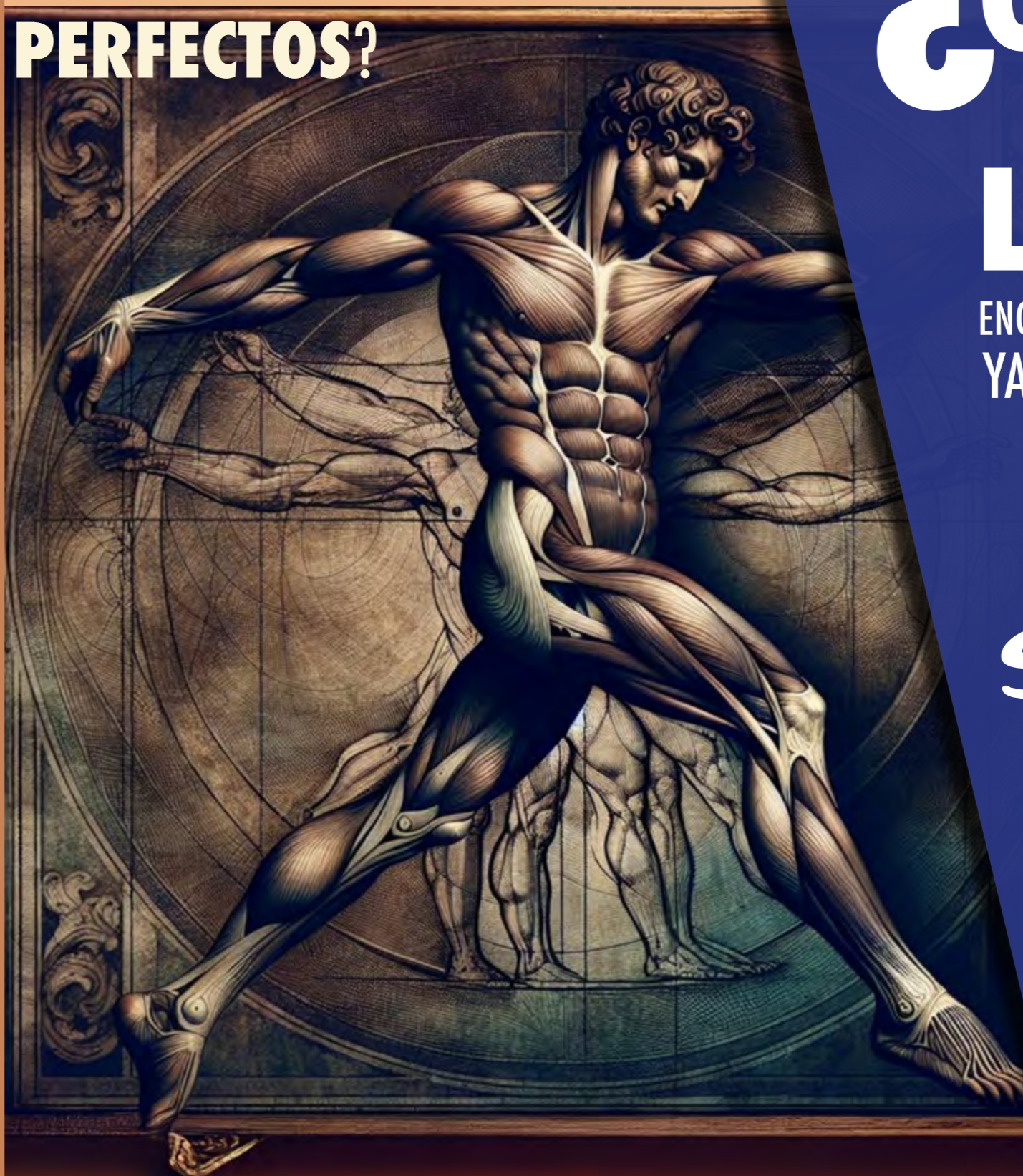
proceso está lejos de eso. En muchos casos, es una maraña de “experimentos” orientados a encontrar soluciones prácticas para problemas reales en el ambiente.

El ejemplo más claro puede observarse en las bacterias. Su evolución y sus cambios están estrechamente ligados al ambiente en donde habitan: cuando enfrentan un nuevo problema, como la presencia de un antibiótico, activan su motor evolutivo para desarrollar resistencia al medicamento, llegando al punto de soportar muchas variantes de la penicilina.

Si analizamos la historia, nuestros ancestros siguieron caminos erráticos: había especies con brazos largos y fuertes, diversas alturas, cráneos compactos y posturas poco erguidas. Podríamos pensar que la permanencia de nuestra especie demuestra que fuimos la culminación de esa maraña evolutiva, pero la realidad es más compleja.

Con cada paso hacia la adaptabilidad surgieron nuevos problemas. Cuando los cráneos crecieron para darle espacio a cerebros más grande, las bocas quedaron sin suficiente espacio para albergar todos los dientes, originando el problema de las muelas del juicio. Cuando nuestros ancestros comenzaron a caminar

## ¿SERES PERFECTOS?



LO QUE DICE LA CIENCIA SOBRE LOS HUMANOS



Por LCC, Gabriel Moreno Rodríguez  
Productor: academiapublica.com  
arbitra en temas de

# ¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA YA A LA VENTA EN



Sanborns

...amos  
...cias de que  
... por desarrollar  
... que, al menos desde  
... perfectos no somos. S



# ¡JUEGA!



Por: **MDM. Andrés Carrillo**  
Especialista en marketing digital  
[linkedin.com/in/andrescarrillop](https://www.linkedin.com/in/andrescarrillop)

## IINE Mini Gamebrick

Hay tantas opciones de controles para *gaming* como gustos. El Mini Gamebrick de IINE ofrece un diseño ultracompacto de apenas 3.4 x 4.9 x 1.7 centímetros y 20 gramos de peso. Cuenta con conectividad Bluetooth compatible con celulares, laptops, consolas y hasta lectores de libros. Su batería de 150 mAh promete hasta 10 horas de uso e integra puerto USB-C para recarga. Inspirado en los clásicos controles de Nintendo, este *gadget* ofrece tres modos de juego, *mouse*, multimedia y macro para productividad, todos configurable desde su app. Además, permite “pasar” las páginas en un libro digital, controlar presentaciones o tomar fotos a distancia. Incluye un clásico D-pad, botones A/B y una argolla para llevarlo junto a las llaves o colgarlo en la mochila.

Precio: 22 USD

URL: [iine.store](http://iine.store)



Nuestra tecnología avanza a pasos gigantes en potencia, tamaño, funciones y usabilidad; sin embargo, existe una ola de dispositivos que apuesta por el diseño retro, las soluciones *low tech* o, simplemente, la diversión. Te presentamos nuestra selección de *gadgets* para “jugar”, aprender, pilotear y construir.

## DJI Neo 2

DJI ha sido, por algunos años, uno de los referentes mundiales de innovación en cámaras de acción, estabilizadores y, sobre todo, drones. Con opciones que van desde equipos para uso cinematográfico y militarizado (con bastante controversia al respecto) hasta modelos ultraligeros. Su más reciente propuesta es el Neo 2, un dron con enfoque en seguridad, resistencia y accesibilidad. Permite grabar en 4K e incorpora un estabilizador de dos ejes, batería de 1606 mAh para vuelos de hasta 19 minutos, protectores de hélices integrados y sensores omnidireccionales para evitar choques. Puede controlarse mediante un mando especializado, desde el celular, con botones en el cuerpo del dispositivo o incluso con gestos de la mano, al estilo maestro Jedi. Con sólo 150 gramos de peso, es capaz de seguir objetos o personas, realizar grabaciones con movimientos preestablecidos y hasta despegar o aterrizar en la palma de la mano, convirtiéndote en tu propio director de cine.

Precio: 4,999 MXN (sólo dron)

URL: [www.djistoremexico.com](http://www.djistoremexico.com)

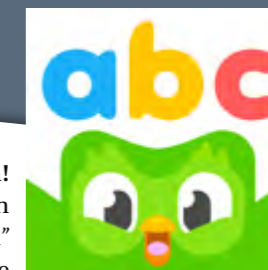


## LEGO Smart Brick


Si pensamos en bloques de construcción para juego, fomentar el *team building* o crear arte, posiblemente LEGO sea la primera marca que viene a la mente. Aunque la compañía ha innovado durante años a través de parques temáticos, licencias y líneas como Technic, no la asociamos exactamente con *high tech*. Sin embargo, esto parece cambiar con Smart Brick, un sistema centrado en un ladrillo inteligente de 2 x 4 que incorpora un chip personalizado, sensores de movimiento, color, luces LED y una bocina. Gracias a la conectividad Bluetooth Low Energy, el bloque puede reaccionar en tiempo real a piezas, personajes y vehículos a su alrededor. Transforma el juego en una experiencia interactiva, divertida y sin una sola pantalla cerca.

Precio: Desde 69 USD

URL: [www.lego.com](http://www.lego.com)



¡Extra, extra!

**Duo ABC** es una app diseñada para enseñar a leer y escribir en inglés a niños pequeños. Con una dinámica de “gamificación” similar a la de Duolingo, será muy simple y divertido aprender de trazos, sonidos y escritura en general. 

La misión Artemis II, que recientemente circundó la Luna, marcó un hito en la historia de la exploración espacial. Entre otras cosas, ¿se fijó usted en los parches de misión que llevaban adheridos a sus trajes los astronautas? A lo largo de las misiones espaciales que ha habido en la historia de la humanidad, las tripulaciones acostumbran usar estos vistosos elementos en sus uniformes para compartir un signo visible que contribuye a construir la identidad del equipo, eleva la moral y conmemora la singularidad de su viaje. Esta tradición, iniciada por la NASA en 1965, permite a los astronautas personalizar su indumentaria con los nombres de la tripulación, un diseño que simbolice los objetivos de su misión y otros elementos artísticos que representan su aventura espacial.

## MARCAS ESTELARES: LOS DISEÑOS DE PARCHES PARA MISIONES ESPACIALES

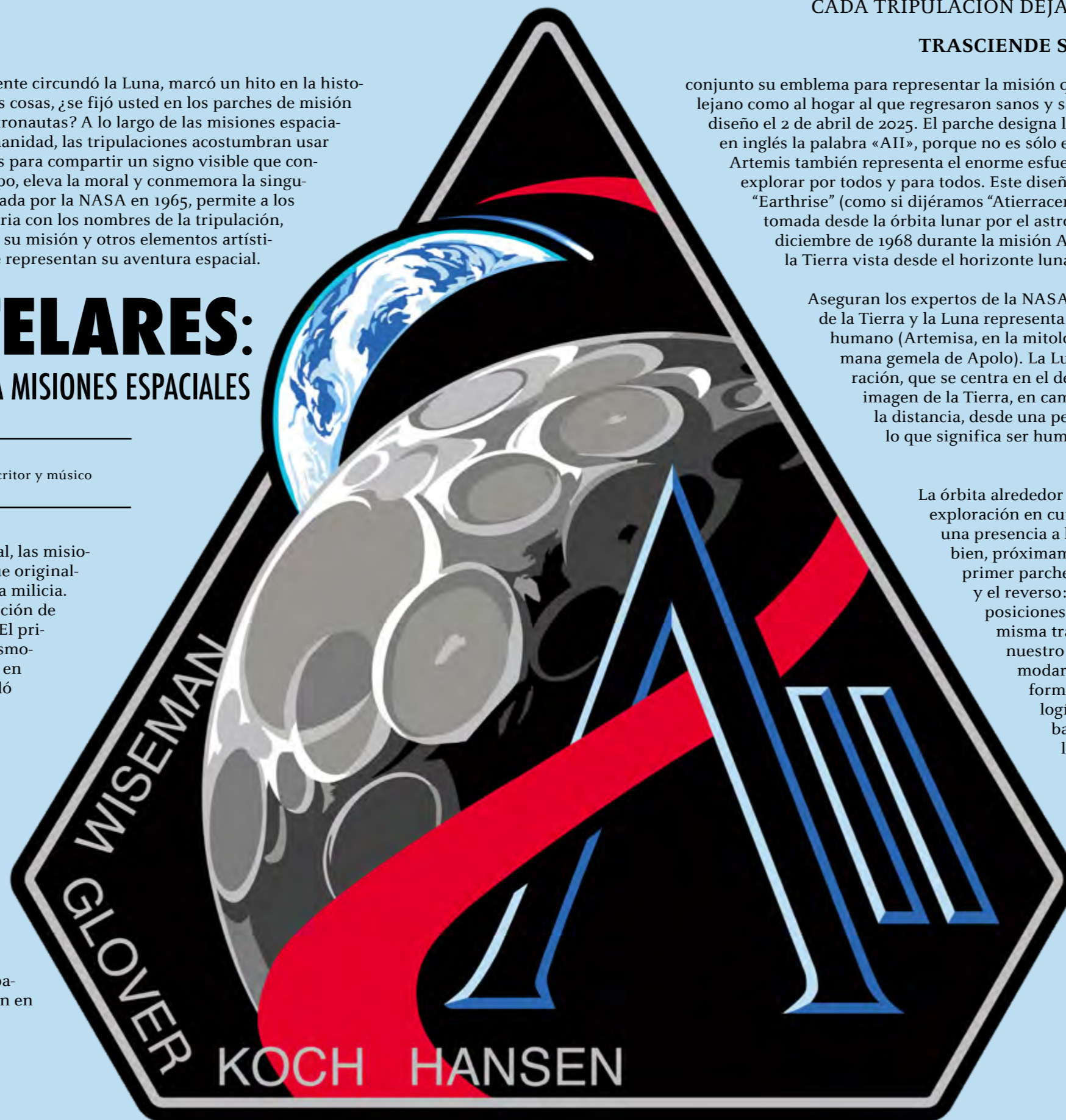


Por: **MCH. Arturo Haro**  
Diseñador gráfico, fotógrafo, escritor y músico  
✕ @arturoharophoto

Y es que, al comienzo de la era espacial, las misiones fueron tripuladas por astronautas que originalmente eran pilotos con experiencia en la milicia.

Estos pilotos llevaron consigo la tradición de usar parches militares en los hombros. El primer parche espacial fue usado por la cosmonauta soviética Valentina Tereshkova en la misión Vostok 6 en 1963; pero quedó oculto a la vista del público por el overol naranja brillante que formaba parte del traje espacial en ese momento. Muchas de las misiones espaciales estadounidenses han tenido diseños específicos, y desde mediados de la década de 1980 la mayoría de los vuelos soviéticos/rusos también lucieron sendos parches espaciales. La idea fue presentada por primera vez a la NASA en 1965 por el piloto y astronauta de la Fuerza Aérea Gordon Cooper.

Los cuatro astronautas de la misión espacial Artemis II de la NASA diseñaron en



### CADA TRIPULACIÓN DEJA UNA HUELLA QUE TRASCIENDE SU VIAJE

conjunto su emblema para representar la misión que hace referencia tanto a su destino lejano como al hogar al que regresaron sanos y salvos. La tripulación dio a conocer este diseño el 2 de abril de 2025. El parche designa la segunda misión y también consigna en inglés la palabra «AII», porque no es sólo el segundo gran vuelo de las misiones Artemis también representa el enorme esfuerzo de descubrimiento que busca explorar por todos y para todos. Este diseño hace referencia a la famosa foto “Earthrise” (como si dijéramos “Atierracer”, en lugar de “Sunrise-Amanecer”) tomada desde la órbita lunar por el astronauta William Anders el 24 de diciembre de 1968 durante la misión Apolo VIII y que muestra la salida de la Tierra vista desde el horizonte lunar.

Aseguran los expertos de la NASA y del diseño gráfico que la escena de la Tierra y la Luna representa la naturaleza dual del vuelo espacial humano (Artemisa, en la mitología clásica, es la diosa de la Luna y hermana gemela de Apolo). La Luna simboliza el destino de la exploración, que se centra en el descubrimiento de lo desconocido. La imagen de la Tierra, en cambio, representa nuestro hogar, visto a la distancia, desde una perspectiva que invita a reflexionar sobre lo que significa ser humano.

La órbita alrededor de la Tierra destaca las misiones de exploración en curso que han permitido a Artemis fijar una presencia a largo plazo en la Luna y, si todo marcha bien, próximamente, Marte. Un dato curioso: es el primer parche espacial que tiene diseño por el frente y el reverso: en la parte de atrás se invierten las posiciones de la Luna y la Tierra, y se muestra la misma trayectoria, pero ahora de regreso hacia nuestro planeta, y los astronautas los acomodaron en sus trajes durante el retorno. La forma del parche está inspirada en la morfología de la nave Orión (que los tripulantes bautizaron como “Integrity”) e incluye los nombres de los astronautas de esta misión: comandante Reid Wiseman, piloto Victor Glover (NASA), la especialista Christina Koch (NASA) y el especialista Jeremy Hansen (CSA, Canadá).

Este diseño de parche de misión espacial es una declaración de la humanidad en su versión exploradora del cosmos y nos recuerda cuál es nuestro lugar en el sistema solar y en el universo. **S**



“La salud de las personas, los animales y los ecosistemas está estrechamente interrelacionada”.  
OMS

Se les denomina zoonosis a aquellas enfermedades que se transmiten de los animales al ser humano. Hasta la fecha se han descrito más de 200, entre las que destacan la rabia, la brucelosis y la toxoplasmosis. Actualmente, la miasis ha tomado gran relevancia en nuestro país y no porque no existiera, sino por su reaparición y sus efectos en la salud pública.

¿Qué es la miasis? La palabra deriva del griego *myia*, que significa “mosca”, e *iasis*, “enfermedad”. Se caracteriza por la infestación de larvas de diversas especies de dípteros que se alimentan de tejido humano o animal –vivo o muerto– para reproducirse.

¿QUÉ  
SABEMOS DEL

# GUSANO BARRENADOR?



Por: **MSP. María Jocelyn Bravo Ruvalcaba**  
Médica egresada de la UASLP; maestra en Salud Pública por la Escuela de Salud Pública de México, del INSP / [X @Ma\\_joshyta](#)

Según el sitio y la forma de afectación en el huésped, puede clasificarse como forunculosa (una protuberancia dolorosa en la piel) o migratoria (diseminándose por toda la piel). También puede categorizarse de acuerdo con el tipo de mosca. Existen aproximadamente 150 mil especies en 10 mil géneros y 150 familias. Entre ellas destaca la subfamilia *Cochliomyia hominivorax*, conocida como gusano barrenador, una de las más comunes. De ahí la importancia de que, ante cualquier cuadro de miasis, se tomen muestras y se analicen.

Este tipo de mosca se encuentra comúnmente en zonas tropicales y templadas, principalmente en América del Sur y Centroamérica. Se caracteriza por aprovechar heridas en la piel, mucosas u orificios –como nariz, ojos o incluso el cordón umbilical– para dejar sus huevecillos, aproximadamente 300 por minuto. Puede poner cerca de 3 mil huevos durante su vida, que va de 10 a 30 días.

Una vez que los huevecillos eclosionan, las larvas se meten en la herida para alimentarse de la carne



viva. Luego de  
Este proceso

El diagnós  
ción de l  
las larv  
SICA  
y el

# ¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA  
YA A LA VENTA EN



## Sanborns



La definición de deporte, según la Real Academia de la Lengua Española, es: “actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entretenimiento y sujeción de normas”. Si uno toma esa definición y vemos el panorama actual, nadie se quejaría si le agregaran algo más: también es un negocio multimillonario que capta audiencias masivas.

No es una novedad que el deporte se ha convertido en un espectáculo con un ecosistema propio. A su alrededor existe una macroeconomía en la que rondan negocios de todo tipo. No importa la disciplina, aunque algunas estén más desarrolladas que otras, todas se han convertido en una industria.

Tomando en cuenta que muchas de estas competiciones funcionan con el formato de temporadas –conocidas así por desarrollarse en una temporalidad específica–, todas han encontrado una manera de coexistir. Si bien compiten por la atención del público, conviven de forma directa y, hasta cierto punto, se benefician entre sí.

Para sorpresa de nadie, el dominio del top 10 de las ligas más poderosas del mundo lo ostenta una norteamericana. Con una valoración que supera los 20 billones de dólares, la National Football League (NFL) cuenta con contratos multimillonarios de publicidad y, gracias a la enorme audiencia del Super Bowl, encabezó los ingresos durante la temporada 2025-2026.

Para muchos podría resultar asombroso; sin embargo, quienes aman el deporte saben que el cricket tiene gran popularidad en algunas regiones del mundo. La Liga Premier de la India ocupa el segundo lugar en esta lista con un ingreso titánico de 17 billones de dólares. Beneficiándose de ser la disciplina más popular en uno de los países más poblados del planeta.

## LAS LIGAS MÁS PODEROSAS DEL MUNDO



Por: **LCC. Jorge Aguillón Rodríguez**  
Periodista independiente; escritor de columnas en diversos medios informativos / [@JorgeAR\\_RJ](#)

El básquetbol y el béisbol se hacen presentes con ganancias de entre 14 y 12 billones de dólares, suficiente para colocarse en tercer y cuarto puesto. La National Basketball Association (NBA) es ya un fenómeno global en sí; vende derechos de transmisión y retransmisión en todo el mundo y el espectáculo es una garantía. Por otra parte, las Grandes Ligas de Béisbol (MLB) reinan en Estados Unidos. Su comercialización local basta para colocarlas en el top mundial.

Saltando al puesto seis está la National Hockey League (NHL). El hockey es un deporte ágil y veloz que garantiza entretenimiento. Cuenta con entradas de casi 7 billones de dólares, gracias a sus contratos comerciales.

El fútbol se apropió de los puestos cinco, siete, ocho, nueve y diez. Dueño indiscutible de la industria deportiva, el verdadero rey del negocio. En el listado aparecen la Liga Premier Inglesa, la Bundesliga alemana, la Liga Española y la Serie A italiana. El broche de oro es una liga especial, la más grande a nivel de clubes: la Champions League. En conjunto acumulan casi 25 billones de dólares.

No queda más que seguir observando. La reflexión ahora es: ¿estas ganancias y volúmenes son sinónimo de calidad y proeza deportiva o sólo forman parte de una máquina de hacer billetes?

Que tiempo y público juzguen. **S**





CINE

## EL FUTURO QUE VIO BIEN EL CINE...



Por: **Esteban Cortés Sánchez**  
Compositor de música para cine y director de  
orquesta / [linktr.ee/lecscorp](https://linktr.ee/lecscorp)

Aquí va una pequeña lista de lo que el cine vaticinó correctamente...y de lo que no.

### **Metropolis (1927)**

Ambientada en el 2026, esta película alemana de culto dirigida por Fritz Lang es una crítica al capitalismo. ¿En qué acertó y en qué no?

**Lo que sí:** la tecnología para crear autómatas, aunque no tan avanzada como aparece en la cinta, hoy es una realidad impulsada por la inteligencia artificial. Las megaciudades son cada vez más comunes y no se puede dejar de lado el tema principal de *Metropolis*: una sociedad dominada por una clase que usa (abusa) a otra para su beneficio, ¿suena familiar?

**Lo que no:** los dirigibles, salvo muy contadas ocasiones, son un método muy poco conveniente de transporte.

### **2001: A Space Odyssey (1966)**

De la mano del maestro Stanley Kubrick, este largometraje fue único en su clase. Aunque al principio no fue tan bien recibido debido a lo filosófico que es, el tiempo se encargó de ponerlo en el lugar que merece. **Lo que sí:** los viajes espaciales. Kubrick los retrató de una manera más plausible que la

mayoría de las producciones de su época. **Lo que no:** aún seguimos sin pistas de vida inteligente fuera de la Tierra.

### **Star Trek: The Original Series (1966)**

Independientemente de que los celulares hayan nacido de la inspiración de los comunicadores mostrados en la serie, la influencia del señor Spock llevó a miles de personas al camino de la ciencia.

**Lo que sí:** aunque no realizable en la actualidad, el impulso por curvatura espacial es una realidad en teoría, ya que no viola ninguna ley de la naturaleza. Además, fue propuesto por el físico mexicano Miguel Alcubierre. Los teletransportadores existen. Es algo que se puede generar entre partículas debido a un fenómeno llamado entrelazamiento cuántico... desafortunadamente la partícula original que se transporta es destruida en el proceso.

**Lo que no:** armas como torpedos fotónicos no tienen una base teórica sustentable en nuestros días.

### **Solaris (1972)**

El director ruso Andréi Tarkovski nos lleva de viaje al planeta homónimo de esta cinta, una que retrata de manera psicológica lo

# ¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA YA A LA VENTA EN



## Sanborns

ALGUNAS IDEAS SOBRE EL  
MAÑANA TERMINARON SIENDO  
MENOS FICCIÓN DE LO  
ESPERADO

# Y EL QUE NO

**Lo que sí:** las casas inteligentes controladas desde dispositivos móviles, los tenis ajustables, la realidad aumentada y los drones, entre otras cosas.  
**Lo que no:** autos voladores -el sueño de cualquier niño de los 80-, patinetas flotantes y lo más importante, un tiempo más, viajes en el tiempo.

Es mucho lo que se puede escribir acerca de este tema y un solo número no podría abarcarlo todo. Con un poco de suerte... esta historia continuará.



Sí, tú, yo y básicamente todos los humanos tenemos, aunque sea un poco, la herida de rechazo. Te platico: hay cinco heridas de la infancia que todos podemos padecer en mayor o menor grado, pero existen una o dos que predominan, según lo que vivimos en los primeros años de vida.

Vamos a hablar de la herida de rechazo, la cual pudo generarse incluso antes de que nacieras –cuando estabas en el vientre de tu madre– o unos meses después de tu nacimiento. Hay

regañada o desheredada; sentir estrés de no contar con los recursos económicos o el apoyo del papá; considerar que va contra su religión; haber vivido un caso cercano de muerte en el parto y percibirlo como peligroso, o incluso enfrentar una amenaza de aborto, a pesar de que desee tener al bebé, entre muchas otras situaciones.

Por otro lado, hay momentos donde la madre está consciente de esta aversión, como cuando dice “quiero abortar”, “yo no que-

## CÓMO AFECTA LA HERIDA DE



Por: **LAE. Lili Torres**

Administradora de empresas, descodificadora biointegrativa y consteladora familiar / [@lilitorres.holistica](#)

muchas variables que pudieron causarla; sin embargo, hoy en día ya eres adulto –para que no vayas a culpar a tu mamá–. Te corresponde hacerte cargo de tu vida y trabajar en tu interior para cambiar las cosas.

Ahora bien, aunque la causa es la aversión de la mamá hacia el feto o el bebé ya nacido, no siempre es consciente. Por ejemplo, cuando tiene miedo de anunciar su embarazo porque no está casada; ser muy joven y temer ser

ría embarazarme, pero ya qué”, “fue un error”, “fue el pilón”, “no fue planeado” o casos más graves: cuando el embarazo fue producto de abuso o incesto. Una vez nacido, puede ser el mismo miedo de cómo cuidarlo o el estrés de que es algo nuevo y no sabe si será capaz de hacerlo bien.

Pueden existir muchísimas razones, pero lo que importa es cómo el bebé lo percibió: una amenaza a su existencia o un rechazo de su progenitora. A partir de

SANAR NO BORRA EL  
PASADO, PERO  
CAMBIA LA FORMA  
EN QUE LO VIVES

# RECHAZO EN TU VIDA



ahí empieza a desarrollar en su psique y en su cuerpo mecanismos para sobrevivir, los cuales se refuerzan cada vez que se presenta una situación en la que siente rechazo o amenaza.

Físicamente, si es la herida principal, el cuerpo puede mantenerse muy delgado, para que “no lo noten”. También puede sentir incomodidad con el contacto físico o bloqueos en ojos, nariz y oídos.

En cuanto a la máscara que desarrolla en su personalidad, es disociarse mucho, pues es más “seguro y cómodo” estar en su imaginación o en su espiritualidad que en el mundo real; a veces, se presentan tendencias a la autolesión, temor al rechazo de la gente si se muestra tal cual es, ya que no se siente bienvenido en ningún lugar, como si el mundo fuera un peligro constante a su existencia. Por ello, estas personas prefieren ser reservadas y aislarse, antes de que alguien las rechace “de nuevo”. Existe mucho desapego hacia las parejas y las amistades, debido a no se les facilita generar vínculos.

Sin embargo, como lo mencioné antes, ya eres adulto y, una vez que creas conciencia de en qué medida tienes esta herida, te toca hacerte cargo. Una buena manera de iniciar este proceso es aceptar cómo fue tu infancia, entender por qué eres como eres, cuál podría ser la máscara que presentas ante el mundo. Con toda esta información, serás capaz de integrar tus heridas y modificar tu forma de ver la vida poco a poco, permitiéndote recibir cariño, soltando lo que no te sirva y tomando lo que sí. Esta herida también puede impulsarte a desarrollar independencia, creatividad, inteligencia, capacidad para resolver problemas y empatía por los demás.

Así que tú decides si quieres trabajar en tu herida para que deje de afectarte y transformar tu perspectiva, o seguir igual. **S**

## STRATEGIA RECOMIENDA

**PEAKY BLINDERS**  
Creada por **Steven Knight**

Si quieres una serie con intriga, crimen, romance, grandes actuaciones y una banda sonora moderna impecable, tienes que ver *Peaky Blinders*, que ha logrado el reconocimiento unánime de la crítica y obtenido varios premios a lo largo de sus seis temporadas y una película que concluye la historia.

El personaje principal es Thomas Shelby: frío, brillante y peligrosamente carismático, interpretado por Cillian Murphy en uno de esos papeles que ya quedaron grabados en la cultura pop. Cada temporada sube la apuesta y consigue que incluso las escenas más silenciosas mantengan la tensión. Oscura, elegante y adictiva.



QUÉ VER



**EL GATO QUE AMABA LOS LIBROS**  
Autor: **Sosuke Natsukawa**

Un homenaje a las librerías, a los libros y a todos aquellos que los aman. Una lectura para recrearse y saborear con un buen té japonés.

La historia narra la epopeya de Rintaro, el joven heredero de una librería, y de Tora, un sabio e ingenioso gato, quienes tienen la misión de salvar los libros que están en peligro y extender así el amor por estos objetos imprescindibles en nuestra vida.

Del siempre fascinante Japón llega este encantador cuento para adultos sobre el poder de la lectura, cargado de sabiduría y magia, que ya ha conquistado a lectores de todo el mundo.

QUÉ LEER

**HITS TOUR EN VIVO**  
**Fey**

La cantante ícono pop de los años 90 celebra más de 30 años de carrera musical con un recorrido por sus más grandes éxitos recopilados en un disco en vivo, que ha logrado posicionarse en los primeros lugares de las plataformas digitales. Esto demuestra su conexión con la audiencia y atrae, además, a nuevas generaciones, lo cual reafirma su estatus de "reina del electropop".

A lo largo de 35 *tracks*, el material incluye canciones de sus siete álbumes de estudio, desde su debut hasta producciones aclamadas como *Vértigo* y *Tierna la Noche*, y muestra su evolución musical a lo largo de tres décadas. Asimismo, apela a la nostalgia, mientras ofrece una reinterpretación con nuevos arreglos y sonidos electrónicos actuales.



QUÉ ESCUCHAR

**SAINT SEIYA: LOS CABALLEROS DEL ZODIACO**  
Idea original: **Masami Kurumada**

Anime basado en el manga homónimo —que este 2026 cumple 40 años desde su primera transmisión, realizada en 1986—, se ha convertido en una de las series más populares y queridas de la historia. Su impacto provocó una auténtica animemania que revolucionó la forma de ver caricaturas y generó millones de ganancias alrededor del mundo.

Con 114 episodios clásicos, una OVA (*Original Video Animation*) de 31 capítulos, una ONA (*Original Net Animation*) de 13, cinco películas animadas y una producción digital, además de diversas precuelas y secuelas, la serie se centra en un grupo de jóvenes guerreros que luchan al servicio de la diosa griega Athena para proteger a la humanidad de fuerzas malignas. Para sus batallas utilizan su energía interior, ligada al Universo y conocida como cosmos, mientras que sus técnicas de combate y armaduras están inspiradas en las 88 constelaciones.



QUÉ VER

**Patentes y propiedad intelectual**

Una guía teórica práctica y vivencial para todos

Julio Alberto Mendoza Mendoza  
Hazur Sahib Soccorini Alvarado  
José Antonio Aquino Robles  
Ángel Pretellin Ricárdez  
Miguel Santiago Suárez Castañón

Marcombo

**PATENTES Y PROPIEDAD INTELECTUAL**  
Una guía teórica práctica y vivencial para todos  
Autores: **Varios**

¿Cómo transformar una idea en un activo protegido globalmente? *Patentes y propiedad intelectual* es mucho más que un manual jurídico, es una hoja de ruta integral diseñada por investigadores e inventores que han recorrido el complejo camino del patentamiento en el ámbito nacional e internacional.

A través de un enfoque único que equilibra el rigor teórico con la práctica vivencial, esta obra desmitifica el ecosistema tecnolegal. Escrito para estudiantes, investigadores, emprendedores y cualquier persona interesada en proteger su ingenio.

QUÉ LEER

**25: THE ULTIMATE COLLECTION**  
**Westlife**

Álbum de grandes éxitos que celebra los 25 años del grupo pop irlandés.

Con más de 55 millones de discos vendidos en todo el mundo, 14 sencillos número uno y siete álbumes en primeros lugares, este material —lanzado en varias versiones— reúne, a lo largo de 25 *tracks*, éxitos de todas las etapas de la banda. Incluye cuatro temas totalmente nuevos que, en conjunto, brindan una experiencia nostálgica mezclada con una dosis de europop moderno, sin dejar de lado sus baladas emblemáticas. De esta forma, también marca el inicio de una gira mundial para festejar dos décadas y media de trayectoria.



QUÉ ESCUCHAR



**BONASSI**

SCUBA DIVING GEAR | MADE IN ITALY

EL MEJOR EQUIPO DE BUCEO EN MÉXICO



@BONASSI.OFFICIAL

WWW.BONASSI.MX