

STRATEGA



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

MARCAS VIRALES, NEGOCIOS DESECHABLES

Christian Flores

NEARSHORING

EN MÉXICO: RIESGO FISCAL QUE SE DESCUBRE **DEMASIADO** TARDE

Ibeth González

LA INDUSTRIA DE LA **SOLEDAD**:
EL AUGE DEL **CONSUMIDOR** INDIVIDUAL

Javier Rueda

ECONOMÍA DE LA **ATENCIÓN**:

LA NUEVA DISPUTA POR EL **MERCADO**

Edgar García



83

SEPTIEMBRE 2026

\$45.00



fullhouse
Real Estate

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



\$9'300,000.00 MXN

DEPARTAMENTO CON VISTA AL MAR

MÉRIDA, YUCATÁN

Con una superficie de 135 m² totalmente amueblado y equipado, esta unidad de 2 recámaras y 2 baños ofrece vistas espectaculares al mar de Chelem.



desde
\$525,000.00 USD

VILLAS DE LUJO CON CAMPO DE GOLF

TULUM, QUINTANA ROO

Proyecto boutique con campo de Golf PGA Riviera Maya y amenidades exclusivas. Mucho más que tener una propiedad es acceder a un estilo de vida privilegiado en un entorno de lujo y naturaleza.

ÚNETE A NUESTRA
COMUNIDAD
DIGITAL

f /StrategaBM

X @StrategaBM

instagram stratega_magazine

music @strategaoficial

youtube @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 Zwittag

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
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
Lleir Daban
María Jocelyn Bravo Ruvalcaba
Mau Contreras
Patricia Meraz Salinas
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 agosto 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

MÁS ALLÁ DE LA VIRALIDAD: EL VERDADERO VALOR DE LAS EMPRESAS ^{editorial} 04

HIGH-PERFORMING EXECUTIVES ARE EMBRACING ENDURANCE SPORTS ^{artículo especial} 06

LIDERAZGO DE 5 GENERACIONES ^{estrategias} 08

MARCAS VIRALES, NEGOCIOS DESECHABLES 10

DIAGRAMA DE ISHIKAWA: HERRAMIENTA IMPRESCINDIBLE PARA LA ALTA DIRECCIÓN 12

NEGOCIA FUERA, FIRMA DENTRO 14
Los acuerdos más sólidos suelen definirse antes del encuentro formal.

LA ESTRATEGIA NO ES UN PLAN: 16
ES UN SISTEMA DE DECISIONES QUE DEFINE EL RUMBO DEL NEGOCIO

LA CULTURA DEL “NADIE DIJO NADA” 18
El temor a expresar dudas fortalece dinámicas que limitan la participación y la innovación.

ECONOMÍA DE LA ATENCIÓN: LA NUEVA DISPUTA POR EL MERCADO 20

LAS MARCAS YA NO COMPITEN POR ATENCIÓN: COMPITEN POR CONFIANZA 22

LA IDEA BRILLANTE QUE NADIE ENTENDIÓ 24
El éxito de una estrategia depende tanto de su ejecución como de la capacidad para transmitirla.

MANIPULACIÓN, MENTIRAS Y CONTROL 26

LA OCDE ACABA DE VOLVER OBSOLETOS TUS 28
CONTRATOS DE SERVICIOS INTERCOMPAÑÍA

VERTUSHKA (ВЕРТУШКА) 30
Las mejores ideas nacen donde existe apertura para cuestionar, debatir y rectificar.

LA PARADOJA DEL TALENTO ^{perfil} 32

LA INDUSTRIA DE LA SOLEDAD: EL AUGUE DEL CONSUMIDOR INDIVIDUAL ^{panorama internacional} 34

PRESIÓN COLECTIVA: ¿REMEDIO DE MALES? ^{panorama político} 36
Detrás de cada movilización existen convicciones, sacrificios y una búsqueda constante de justicia.

EL TORIO COMO FUENTE DE ENERGÍA: ¡ADIÓS APAGONES! ^{economía} 38

NEARSHORING EN MÉXICO: RIESGO FISCAL QUE SE DESCUBRE DEMASIADO TARDE ^{bitácora fiscal} 40
Evaluar la operación desde una perspectiva jurídica y financiera reduce posibles conflictos con la autoridad

¿CÓMO IDENTIFICAR UN CFDI FALSO? 42

LA NUEVA ERA DE FISCALIZACIÓN EN LOS FIDEICOMISOS INMOBILIARIOS ^{bitácora legal} 44

LEGISLAR EL HORROR: DESAFÍOS GLOBALES CONTRA EL TRÁFICO Y LA PORNOGRAFÍA INFANTIL 46

LO INTANGIBLE: PRINCIPAL FUENTE DE VALOR EMPRESARIAL ^{cátedra} 48

EDUCACIÓN EN CASA: ¿DERECHO DE LOS PADRES O PELIGRO POTENCIAL? 50

FASCISMO SIN UNIFORME 52
Es necesario mirar más allá de las etiquetas y reconocer señales de alerta.

HUAWEI, LA HISTORIA DE UN GIGANTE CHINO RECHAZADO POR EL OESTE ^{ciencia y tecnología} 54

TOKENS: EL AGUA DEL SIGLO XXI 56

OFFICE BLISS ^{gadgets} 58

MINERÍA URBANA: DESIGUALDAD SOCIOECONÓMICA Y CRISIS AMBIENTAL ^{punto verde} 60

LOS MARATONES MÁS IMPORTANTES DEL MUNDO ^{deportes} 62

HIPERESTIMULACIÓN ARTÍSTICA ^{arte y cultura} 64
El exceso de contenido digital transforma la forma en que apreciamos las obras.

STAR TREK ^{cine} 66

MAL DEL PUERCO Y OTRAS ENFERMEDADES POPULARES ^{salud} 68
Detrás de varias expresiones mexicanas existen explicaciones médicas y un valioso legado cultural.

TRES RAZONES DE POR QUÉ TE CUESTA TENER UNA PAREJA ESTABLE ^{estilo y vida} 70

STRATEGA RECOMIENDA 72



SUMARIO



MÁS ALLÁ DE LA VIRALIDAD:



Por: **Leticia Ortega Zwiitag**

Cuentista, copywriter, periodista y fotógrafa independiente
leticia@strategamagazine.com

Querido lector de **Stratega Business Magazine**, en un entorno donde la transformación tecnológica, económica y social avanza a gran velocidad, las organizaciones enfrentan un desafío constante: adaptarse sin perder de vista aquello que genera valor.

Christian Flores abre la conversación con un análisis que cuestiona la obsesión por la viralidad. Una lectura que invita a mirar más allá de las métricas para construir empresas con bases sólidas.

Por su parte, **Javier Rueda** explora cómo los cambios

demográficos, tecnológicos y culturales están modificando el consumo. Su texto muestra que la creciente personalización de productos y servicios responde a una economía cada vez más orientada al individuo.

Actualmente, la atención ha ido disminuyendo. **Edgar García** explica cómo el exceso de información ha transformado la capacidad de concentrarnos en un recurso escaso.

Desde el ámbito jurídico y fiscal, **Ibeth González** advierte que el crecimiento de la inversión extranjera requiere comprender las implicaciones legales de operar en territorio mexicano.

Finalmente, **Karen Ayala** nos recuerda que los activos más valiosos de una organización muchas veces no pueden verse ni tocarse. La reputación, el conocimiento, las marcas, las patentes y el talento representan una parte fundamental del patrimonio de las empresas.

Esperamos, estimado lector de **Stratega Business Magazine**, que cada uno de estos artículos, aunados a los de cultura, tecnología, cine y deportes, aporten no sólo entretenimiento, sino información útil para el día a día. **S**

EL VERDADERO VALOR DE LAS EMPRESAS



STRATEGA
BUSINESS MAGAZINE



ANÚNCIATE CON NOSOTROS

www.
strategamagazine.
com



f /StrategaBM
 X @StrategaBM
 @stratega_magazine
 @strategaoficial
 @strategaoficial

ventas@strategamagazine.com



Stand at the starting area of a marathon, an Ironman triathlon, or a long-distance cycling event, and you are likely to find more than elite athletes. Alongside them are CEOs, entrepreneurs, senior executives, investors, and business owners. Over the past two decades, endurance sports have become increasingly popular among high-achieving professionals, and for a good reason. The same qualities that drive success in the boardroom—discipline, resilience, strategic thinking, and consistency—are required to complete demanding endurance events.

The appeal extends far beyond physical fitness; they embody a philosophy of long-term performance that mirrors the realities of building successful organizations. Unlike many competitive sports that reward natural talent, endurance events reward preparation. Completing a marathon or an Ironman requires months of structured training repeated day after day, often before sunrise and regardless of weather, travel, or workload.

HIGH-PERFORMING EXECUTIVES ARE

Leadership follows the same pattern. Successful companies are rarely built through isolated moments of brilliance. They grow through thousands of disciplined decisions executed consistently over time. Endurance training reinforces this lesson with remarkable clarity: There are no shortcuts to covering 42.2 kilometers or cycling 180 kilometers. There are no shortcuts, only the cumulative effect of sustained effort.

Endurance sports develop one of the qualities modern leaders value most: resilience. Executives navigate uncertainty, constant change, and competing expectations from employees, customers, investors, and boards. Long training sessions become

practical exercises in managing discomfort. Fatigue, doubt, and unexpected setbacks are inevitable but success depends on remaining composed, adapting, and continuing forward.

Many leaders describe endurance races as laboratories for decision-making under pressure. Hours into a race, participants must continuously manage pacing, nutrition, hydration, and energy while responding to changing conditions. The parallels with executive leadership are striking: small decisions compound over time, and composure often matters more than speed.

Training offers another advantage in a world

dominated by meetings, emails, and constant notifications: uninterrupted time to think. Long runs, rides, and swims provide something increasingly rare: the mental space for reflection. Many executives report finding clarity on complex business challenges away from the office. Combined with improved sleep, lower stress, greater energy, and sharper cognitive performance, endurance training becomes an investment in better leadership as much as better health.



Endurance sports also redefine competition. While many executives are naturally competitive, these disciplines shift the focus from outperforming others to improving oneself. Progress is measured through objective metrics—pace, heart rate, power output, and personal records—encouraging continuous improvement instead of comparison.

That inward focus naturally cultivates humility. On the starting line, titles, wealth, and professional achievements carry little weight. Every participant faces the same distance, the

Perhaps the greatest lesson endurance sports teach is delayed gratification. Months of disciplined preparation precede a single finish line, just as years of focused execution often precede meaningful business results. Leaders who embrace endurance training become more comfortable investing in long-term success, trusting consistent execution even when immediate rewards remain out of reach.

The endurance community offers an additional benefit: authentic relationships built on shared effort rather than formal networking. Respect is earned through perseverance, creating connections that often transcend industries and professional hierarchies.

Ultimately, endurance sports are about far more than crossing a finish line. They

EMBRACING ENDURANCE SPORTS



Por: *Iván Antonio Infante*

Stratega Consultores

ivan.antonio@strategamagazine.com

same conditions, and the same physical demands. The course is indifferent to status; it rewards only preparation, discipline, and perseverance. Crossing the finish line becomes more than an athletic accomplishment—it is a reminder that meaningful achievement, in sport as in leadership, is earned through patience, consistency, and the quiet accumulation of effort over time.

cultivate the habits that define exceptional leadership: clear vision, disciplined execution, resilience under pressure, strategic patience, and the willingness to keep moving forward when progress is slow. It is no coincidence that so many accomplished executives return to the roads, trails, and racecourses. They understand that lasting success—in business as in sport—belongs not to those capable of extraordinary effort on a single day, but to those willing to improve steadily and consistently over time. **S**

FROM THE BOARDROOM TO THE FINISH LINE,
LONG-TERM SUCCESS IS BUILT ON CONSISTENCY,
NOT MOMENTS OF BRILLIANCE



LIDERAZGO DE CINCO GENERACIONES



Por: **Mau Contreras**

Director General de Liderazgo REx

f Liderazgo REx

Por primera vez en la historia, cinco generaciones conviven de manera simultánea en el mercado laboral. Las organizaciones enfrentan un desafío: construir equipos donde las diferencias se conviertan en una ventaja competitiva y no en fuente de conflicto.

La transformación tecnológica, la velocidad del cambio y las nuevas expectativas sobre el trabajo han ampliado las diferencias. Sin embargo, los mejores líderes han entendido que el objetivo no es tratar a todos por igual, sino liderar a partir de las motivaciones, fortalezas y necesidades de cada uno. Estas son las cinco generaciones que hoy comparten el lugar de trabajo:

Generación Silenciosa (1928-1945)

Aunque representa un porcentaje pequeño de la población económicamente activa, muchos de sus integrantes continúan participando como consejeros o consultores. Valorán la disciplina, el compromiso, la lealtad y el respeto por la experiencia.

Baby Boomers (1946-1964)

Fueron educados bajo la idea de que el trabajo duro es la vía hacia el éxito. Se caracterizan por su compromiso con la organización, gran capacidad para construir relaciones de largo plazo y experiencia para resolver problemas complejos.

Generación X (1965-1980)

Crecieron en una época de importantes cambios económicos y tecnológicos. Son profesionales independientes, orientados a resultados y con procesos que les

funcionan. Muchos directores y gerentes pertenecen a esta generación.

Millennials o Generación Y (1981-1996)

Han impulsado una transformación profunda en la manera de entender el trabajo. Buscan propósito, desarrollo profesional, flexibilidad y retroalimentación constante. Son colaboradores que valoran el aprendizaje continuo y la innovación.

Generación Z (1997-2012)

Es la primera generación digital. Espera procesos ágiles, liderazgo cercano, aprendizaje acelerado y ambientes de trabajo incluyentes. Su capacidad de adaptación tecnológica representa una enorme ventaja para las organizaciones.

Las diferencias entre generaciones no radican en la edad. Se reflejan en la manera de comunicarse, colaborar y entender el éxito profesional. ¿Cómo liderar cinco generaciones al mismo tiempo? El liderazgo efectivo consiste en adaptar el estilo según las personas y las circunstancias.

1. Abandonar los estereotipos. No todos los *Baby Boomers* rechazan la tecnología, ni todos los integrantes de la Generación Z carecen de compromiso. Generalizar únicamente fortalece prejuicios y limita el talento.

2. Comunicación flexible. Los líderes exitosos utilizan diferentes canales, de acuerdo con el contexto y las preferencias del equipo. Una conversación presencial puede ser indispensable para abordar un

conflicto y una plataforma digital es capaz de acelerar la colaboración diaria.

3. Retroalimentación constante. Las nuevas generaciones valoran conversaciones frecuentes sobre desempeño, objetivos y oportunidades de desarrollo; las generaciones con mayor experiencia aprecian el reconocimiento genuino a sus contribuciones.

4. Aprendizaje bidireccional. Tradicionalmente, el conocimiento fluía de los colaboradores más experimentados hacia los novatos. Hoy ocurre en ambos sentidos. Los programas de mentoría inversa permiten que los jóvenes compartan conocimientos sobre herramientas digitales, inteligencia artificial y nuevas tendencias, mientras re-

DIRIGIR EQUIPOS DIVERSOS EXIGE
COMPRENDER QUÉ MOTIVA A CADA
PERSONA Y APROVECHAR SUS FORTALEZAS

¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA
YA A LA VENTA EN



Sanborns

Los líderes deben construir equipos donde la diversidad generacional sea visible en los proyectos. Equipos compuestos por distintas edades suelen generar mejores soluciones porque combinan experiencia, creatividad y diferentes perspectivas.

Es necesario construir un propósito compartido, fomentar el respeto mutuo, medir a las personas con base en sus resultados y no en prejuicios, así como dedicar tiempo a actividades de integración que les permitan conectar como seres humanos. **S**



MARCAS VIRALES,



Por: **MMD. Christian Flores Pérez**

Regional Sales Manager. Speaker: especialista en relaciones públicas. / [in soycrismx](#)

Hace algunos años las empresas competían por clientes. Hoy compiten por atención. Basta abrir TikTok, Instagram o YouTube para encontrar negocios celebrando millones de reproducciones como si acabaran de descubrir la fórmula de la inmortalidad empresarial. Un video se vuelve tendencia, las ventas aumentan durante algunos días y los dueños comienzan a hablar de expansión, franquicias o nuevos mercados. El problema es que la mayoría de esas reproducciones desaparecerán antes de que llegue el siguiente corte de nómina.

La viralidad se ha convertido en el sueño moderno de los negocios. Nunca había sido tan fácil alcanzar a millones de personas y, paradójicamente, nunca había sido tan difícil construir empresas duraderas. Durante los últimos años hemos visto marcas surgir de la noche a la mañana. Productos agotados en cuestión de horas, restaurantes con filas interminables gracias a un *influencer* y emprendimientos que parecían destinados a dominar su industria. Algunos lograron consolidarse. Muchos otros desaparecieron cuando la conversación digital encontró un nuevo objeto de entretenimiento. Porque la viralidad tiene una característica que pocas veces se menciona:

no genera lealtad. Genera curiosidad. Y la curiosidad es uno de los activos más efímeros que existen.

La mayoría de las personas que observan un video viral jamás volverán a interactuar con la marca. Le regalarán unos segundos de atención y continuarán desplazándose hacia el siguiente contenido. Sin embargo, muchas empresas siguen confundiendo eso con una relación comercial.

Es como pensar que una persona que observa el escaparate de una tienda se ha convertido automáticamente en cliente.

- La atención abre puertas.
- La confianza las mantiene abiertas.

Ahí es donde comienza la diferencia entre una marca popular y una empresa rentable. Lo que hoy genera millones de vistas mañana será reemplazado por otra ocurrencia colectiva de Internet. Los algoritmos cambian, las plataformas evolucionan y las audiencias se aburren a una velocidad que hace veinte años parecía imposible. Sin embargo, muchas empresas siguen midiendo su éxito con métricas que poco tienen que ver con la salud del negocio. Presumen alcance, impresiones y seguidores, pero evitan hablar de rentabilidad, recompra o permanencia de clientes. Celebran

ser visibles sin preguntarse si son valiosas.

Y no es lo mismo.

- Una marca puede ser famosa y perder dinero.
- Una empresa puede ser poco conocida y generar grandes utilidades.



La historia empresarial está llena de ejemplos que demuestran que la popularidad no garantiza permanencia. De hecho, algunas de las organizaciones más sólidas del mundo rara vez aparecen en las conversaciones virales. Han comprendido que el objetivo no es convertirse en tendencia, sino en una solución confiable para sus clientes. Quizá el verdadero problema es que hemos comenzado a admirar demasiado el espectáculo y muy poco la construcción.

Nos impresiona más un *influencer* que una empresa bien administrada. Nos interesa más el aplauso que la permanencia. Tal vez por eso vemos tantos negocios obsesionados con aparecer en la pantalla de un teléfono y tan pocos preocupados por permanecer en la mente de las personas.

Al final, las redes sociales son extraordinarias herramientas de comunicación. El problema aparece cuando se convierten en el modelo de negocio. Porque una empresa puede sobrevivir sin hacerse viral, lo que no puede hacer es perdurar sin generar valor. La historia de los negocios nunca ha sido escrita por quienes captaron atención, ha sido escrita por quienes supieron convertir esa atención en confianza.

Y la confianza, afortunadamente, todavía no depende de ningún algoritmo. **S**

LA FAMA DIGITAL PUEDE SER
EFÍMERA CUANDO NO EXISTE
UNA RUTA SÓLIDA



Muchas veces las organizaciones se enfocan en resolver los síntomas y no las causas que originan los problemas. Una de las herramientas más utilizadas para investigar dichas causas es el llamado **Diagrama de Espina de Pescado**, de Causa

Efecto o de **Ishikawa**, por su desarrollador:

Kaoru Ishikawa. Lo interesante es que, a pesar de tener ya más de medio siglo, continúa siendo fundamental en sistemas de calidad, gestión de riesgos, mejora continua y diagnóstico organizacional.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA:

Este diagrama es una herramienta visual que se asemeja al esqueleto de un pez:

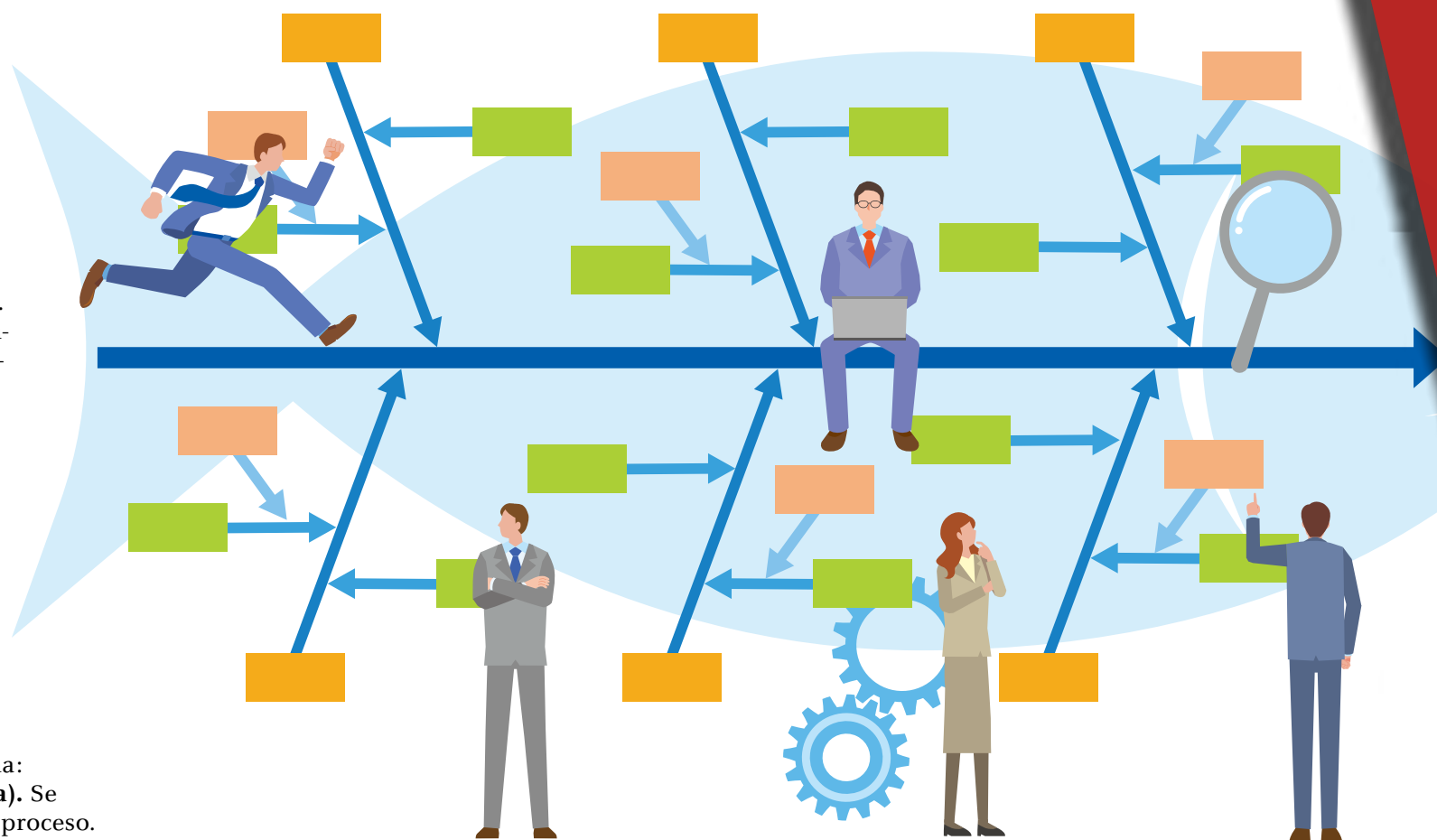
- La **cabeza** representa el problema específico.
- Las **espinas** principales representan categorías de causas.
- Las espinas secundarias representan puntos específicos derivados de las anteriores.

Gráficamente permite comprender cómo múltiples causas pueden contribuir simultáneamente a un mismo resultado.

Esta herramienta puede aplicarse en cualquier área, proceso u organización para analizar conflictos complejos tanto en sectores industriales como de servicios.

Veamos en qué consiste cada categoría de las 9M de la gestión de la calidad para clasificar cada una de las posibles causas del problema:

- Manpower (Mano de Obra).** Se refiere al factor humano en el proceso.
- Machines (Máquinas).** Considera tecnología, herramientas, equipos y maquinaria utilizadas.
- Materials (Materiales).** Materia prima e insumos.
- Methods (Métodos).** Son los procedimientos, políticas y formas de trabajo.



v. **Measurements (Mediciones).** Relacionado con la manera de medir, controlar o evaluar el proceso (medir).

vi. **Mother Nature (Naturaleza).** Relacionado con el entorno natural.

vii. **Management (Gestión).** Relacionado con la manera de organizar, dirigir y controlar la organización.

viii. **Manpower (Mano de Obra).** Relacionado con el factor humano.

ix. **Materials (Materiales).** Relacionado con la disponibilidad de los materiales.

Para muchos de los problemas, la causa principal es la falta de recursos humanos, RR. HH. (recursos humanos) al 28%.

1. **Mediciones.** Relacionado con la manera de medir, controlar o evaluar el proceso (medir).

2. **Métodos.** Relacionado con la manera de organizar, dirigir y controlar la organización.

3. **Máquinas.** Relacionado con la tecnología, herramientas, equipos y maquinaria utilizadas.

4. **Métodos.** Reducimiento deficiente, selección inadecuada, inducción insuficiente, evaluaciones inconsistentes, no existe plan de control.

5. **Mediciones.** Falta de capacitación, ausencia de plan de control, falta de seguimiento.

6. **Medio Ambiente.** Mercado competitivo, cambios generacionales.

7. **Manpower (Mano de Obra).** Falta de capacitación, ausencia de plan de control, falta de seguimiento.

8. **Mantenimiento.** Actualización tardía de expedientes, capacitación no renovada, bases de datos desactualizadas.

9. **Medios Financieros.** Salarios poco competitivos, escasas prestaciones, ausencia de bonos, presupuesto limitado para capacitación.



Sanborns

HERRAMIENTA IMPRESCINDIBLE PARA LA ALTA DIRECCIÓN



Por: **DA. Fernando Rodrigo Palavicini Piña**
Consultor y asesor en inteligencia de negocios y gestión de proyectos
fpalavicini@hotmail.com

IDENTIFICAR EL ORIGEN DE UN PROBLEMA PERMITE

DISEÑAR SOLUCIONES MÁS EFICACES



NEGOCIA FUERA,



Por: **Lleir Daban**

Estratega en influencia y asuntos públicos. Exdelegado del Govern de Catalunya en México y Centroamérica / lleir@lleirdaban.com

La negociación ya se había cerrado antes de entrar en la sala.

El orden del día estaba impecable. Sin embargo, el resultado ya estaba decidido: se había pactado la noche anterior por teléfono, precisamente para que quienes ocupaban el cargo más alto pudieran firmarlo esa mañana sin sorpresas.

Lo he visto repetirse en cámaras legislativas, consejos de administración, mesas diplomáticas y negociaciones sindicales. El escenario cambia. El patrón, no.

La negociación real ocurre antes

El politólogo Robert Putnam lo describió con precisión: todo negociador juega en dos tableros simultáneos, el externo, con la contraparte, y el interno, con quienes le exigen cuentas al volver. Quien no lee ambos pierde en uno, sin importar qué tan bien negocie en el otro.

Lo viví en la recta final de un acuerdo institucional entre dos gobiernos, tras más de un año de trabajo. Un mes antes de la firma cambió el equipo negociador de la contraparte, que retomó las conversaciones desde versiones ya superadas del documento. La víspera de la firma seguíamos negociando lo que dos autoridades debían suscribir ese mediodía.

Llamé directamente al jefe del equipo. Tono respetuoso, pero firme: si aquello no se resolvía, habría consecuencias serias; nosotros llegábamos con el cronograma

FIRMA DENTRO

completo y la aprobación ya formalizada por nuestro gobierno. Minutos después me devolvió la llamada: todo quedaría como ya habíamos validado.

La negociación real fue esa llamada. No la firma.

Tres cosas que leer antes de entrar a la sala

El entorno: lo que ocurre fuera de la sala y condiciona el margen real del otro; una llamada de su accionista, una fecha límite que no se puede mostrar vacía o la presión institucional. No aparece en ninguna agenda y, sin embargo, mueve todo.

El poder real: rara vez está donde parece; el cargo más alto no siempre decide y quien controla la agenda tiene con frecuencia más poder que quien firma al final.

La percepción previa: la imagen que el otro tiene de ti antes de que hables, construida en cada compromiso cumplido o roto mucho antes de esa reunión.

Lo que de verdad mueve a la otra parte

Tucidides explicaba por qué se enfrentan los pueblos, y la misma lógica explica cualquier mesa: interés, miedo y honor. El interés es lo que casi todos preparan: la cifra, el plazo, la cláusula que conviene. Es lo visible, lo que se negocia en voz alta y que rara vez decide. El miedo pesa más de lo que se admite: qué puede perder el otro si firma, si no firma, si vuelve con las manos vacías. Y el honor, que muchas veces es la clave: cómo necesita salir de esa sala. Hay negociaciones que fracasan por una cifra menor de lo esperado, porque lo que estaba en juego no era el dinero. Era no quedar como el que cedió.

El precio

El coste de negociar sin leer la sala no aparece en ninguna cuenta de resultados. Se paga en el acuerdo que no se cerró, en la oportunidad que pasó mientras se preparaba el argumento correcto para una reunión que ya había terminado antes de empezar.

Construir antes de necesitarlo

Negociar fuera de la sala no significa maniobrar a oscuras. Es el trabajo real: construir confianza antes de necesitarla, alinear intereses antes de que choquen, reducir la incertidumbre que nadie quiere admitir. Lo que ocurre en la sala sólo confirma lo que ya se construyó... o lo que no.

Un buen negociador convence. Uno extraordinario, influye en la otra parte y logra que crea que decidió sola. S



LA ESTRATEGIA NO ES UN PLAN:



Por: **Gerardo A. Dada**

Estratega de marketing y chief marketing officer en empresas líderes de tecnología

[in gdada/](#)

Pregúntale a cualquier líder cuál es su estrategia y escucharás una mezcla de metas, iniciativas y objetivos de ingresos. Esa confusión es peligrosa porque las empresas desperdician enormes cantidades de tiempo, dinero y talento ejecutando planes sin tener una estrategia clara.

Es importante ser preciso en la definición: la estrategia es la elección que hace una organización para definir dónde competir y cómo ganar. No es una misión ni un plan. "Crecer 30% en cuatro años" no es una estrategia; es un resultado deseado. Las metas describen cómo se visualiza el éxito. La estrategia explica cómo se logrará.

El concepto central es la elección: una decisión deliberada entre alternativas. Y, por ser una decisión, exige evaluar opciones, entender compromisos y riesgos, comprometer recursos, alinear personas y procesos y, sobre todo, decir que no a oportunidades que no encajan.

Aquí está lo incómodo: toda elección estratégica tiene un costo de oportunidad.

Cuando una empresa decide dónde jugar y cómo ganar, también decide qué mercados no atender y qué clientes no perseguir. Como dijo Satya Nadella, CEO de Microsoft, si persigues demasiadas oportunidades a la vez, terminas sin ninguna.

Por eso, el enfoque es el corazón de la estrategia. El liderazgo de mercado no surge de complacer al promedio, sino de dominar un segmento. Volaris lo entiende: renuncia deliberadamente a comidas a bordo,

LAS METAS SÓLO COBRAN SENTIDO CUANDO EXISTE UNA
VISIÓN CLARA SOBRE CÓMO ALCANZARLAS

asientos premium y servicios que encarecen la operación, y a cambio compete donde puede ganar: con un modelo simplificado y de bajo costo. OXXO ganó no por tener los precios más bajos, sino por dominar el valor en la mente del cliente de la conveniencia y la proximidad.

Esa claridad guía cada decisión, desde dónde abrir tiendas hasta qué productos ofrecer. Renunciar a parte del mercado no es fracaso: es comprometerse en un enfoque específico.

Cuando una empresa intenta complacer a todos, apunta al mínimo común denominador y aterriza en una posición indiferenciada. La falta de enfoque conduce a la mediocridad.

Lo opuesto de una estrategia clara tiene rostro. Sears compitió a la vez en precio, en producto y en servicio, sin comprometerse de lleno con ninguno. Quedó atrapada en el medio: demasiado cara para ganar por precio, demasiado indiferenciada para ganar por valor. La empresa perdió por negarse a elegir.

Una estrategia sólida es clara y entendida por toda la organización. Cada empleado entiende quién es el cliente, cómo se crea valor y cómo tomar decisiones en coherencia con la estrategia.

La estrategia no es el documento que se presenta a los ejecutivos. Es el sistema de decisiones que enfoca esfuerzos, alinea recursos y, sostenido con disciplina, aumenta de manera consistente las probabilidades de ganar. **S**

ES UN SISTEMA DE DECISIONES QUE DEFINE EL RUMBO DEL NEGOCIO



¿Alguna vez has estado en una reunión y algo no te convence, pero prefieres no decir nada porque nadie más parece tener dudas? Más tarde, al hablar con otras personas del equipo, descubres que varios pensaban igual. Todos tenían dudas, pero nadie las expresó. Al final, cada quien creyó que los demás estaban de acuerdo.

Esta situación ocurre con frecuencia y se conoce como **ignorancia pluralista** o el **espejismo del consenso**. Es un fenómeno de la psicología social en el que la mayoría de las personas desaprueba en privado una idea, una práctica o una norma, pero asume erróneamente que el resto del grupo sí la respalda. Como consecuencia, cada quien adapta su comportamiento a esa supuesta “mayoría”, reforzando una realidad que, en el fondo, casi nadie comparte.

Cuando el silencio se convierte en cultura
Este concepto comenzó a estudiarse hace casi un siglo a partir de los trabajos de Floyd H. Allport y sigue siendo objeto de investigación por su impacto en el comportamiento humano.

Uno de los estudios más conocidos fue realizado por los psicólogos sociales Deborah A. Prentice y Dale T. Miller en 1993, en el cual se encontró que la mayoría

de los estudiantes universitarios tenía una postura más moderada sobre el consumo excesivo de alcohol de lo que imaginaban. Sin embargo, al creer que sus compañeros sí aprobaban esa conducta, terminaban reproduciéndola y fortaleciendo una norma que pocos compartían.

En las organizaciones ocurre algo similar. Muchas personas responden correos fuera del horario laboral, evitan cuestionar decisiones, aceptan cargas de trabajo

excesivas o toleran estilos de liderazgo poco saludables porque asumen que esa es la expectativa del equipo. No necesariamente están de acuerdo, pero creen que son los únicos que no lo están.

El problema es que “no decir nada” permea la cultura. Cuando nadie expresa sus dudas, las organizaciones pueden interpretar la ausencia de comentarios como una señal de aceptación. Así se perpetúan prácticas que limitan la

innovación, reducen la participación, debilitan la seguridad psicológica y frenan el cambio.

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

Algunas acciones pueden ayudar a romper este fenómeno antes de que se convierta en parte de la cultura:

- **Escuchar a los colaboradores para no asumir.** Herramientas de escucha, como encuestas anónimas, grupos focales y reuniones uno a uno, permiten conocer lo que las personas piensan, más allá de lo que expresan en público.
- **Fomentar la seguridad psicológica.** Los líderes deben crear espacios seguros donde cuestionar, disentir o reconocer dudas sea visto como una contribución y no como un problema.
- **Demostrar que el desacuerdo no está mal.** La diversidad de ideas y el desacuerdo que esto puede generar enriquece la conversación y, a su vez, fortalece la innovación y el aprendizaje.
- **Cuestionar las normas establecidas.** No porque algo se haya hecho siempre de la misma manera significa que así deba permanecer. Mantener revisiones periódicas de las políticas y las prácticas previene que se perpetúen acciones que incluso puedan resultar irrelevantes o anticuadas.

• **Comunicar con evidencia.** Es importante comunicar los resultados obtenidos en los diagnósticos de clima laboral, compromiso o bienestar, para fomentar la transparencia, evitar generar falsas percepciones y demostrar que muchas de las inquietudes eran compartidas.

Es importante que los líderes de las empresas tomen en cuenta que las culturas organizacionales más sólidas no son aquellas donde todos parecen estar de acuerdo, sino en las que las personas pueden expresar lo que piensan. Sobre todo porque, muchas veces, el mayor obstáculo para modificar una compañía no es la resistencia al cambio, sino creer que somos los únicos que queremos cambiar. **S**

“NADIE DIJO NADA”



Por: MPO. Jennifer Amozorrutia

Experta en cultura y ambiente laboral

jamozorrutia1@gmail.com / @jenn_amz1

LA CULTURA DEL



Cuando una persona sale a caminar para despejar la mente, hacer ejercicio o dirigirse al trabajo, gran parte de la información que la rodea queda fuera de su foco de interés. Anuncios publicitarios, señales de tránsito, personas y otros elementos del entorno son percibidos, pero rara vez procesados conscientemente porque no le representan una prioridad. Este fenómeno se repite en múltiples contextos donde la cantidad de información supera la capacidad de atención de las personas. En 1971, Herbert A. Simon, precursor de la Inteligencia Artificial, advirtió: “una riqueza de información crea una pobreza de atención”. La atención constituye un recurso limitado que debe distribuirse entre un número cada vez mayor de estímulos.

En 1997, el físico teórico Michael H. Goldhaber argumentó que en un futuro próximo las personas competirían más por captar atención que por obtener dinero. Acuñó el concepto de Economía de la Atención como modelo para explicar este fenómeno. Aunque no fue hasta el 2001 que

ECONOMÍA DE LA ATENCIÓN:



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

los estrategas organizacionales Thomas H. Davenport y John C. Beck consideraron que la disputa por la atención era la condición estructural más importante de cualquier mercado, ya que puede considerarse la nueva moneda de los negocios. El crecimiento exponencial de las plataformas digitales, la fragmentación de los canales de comunicación y la producción incesante de mensajes han transformado la manera en que se consume información. En entornos donde miles de contenidos virales compiten simultáneamente, el tiempo que los usuarios dedican a los estímulos es cada vez más reducido. Como consecuencia, se privilegia lo breve, inmediato y de fácil consumo, lo que convierte la atención en un recurso más escaso y hace que captar (y, sobre todo, mantener) el interés de una audiencia represente uno de los mayores desafíos contemporáneos.

La saturación informativa tiene consecuencias directas en la productividad y la toma de decisiones. Por ejemplo, el Índice de Tendencias Laborales de la OCDE reportó un incremento del 42% en la carga digital; el informe de la OCDE indica que la fatiga cognitiva ha surgido al volar como el principal factor de estrés laboral. El *Harvard Business Review* y expertos de los negocios reconocen problemas derivados de la multiplicación de canales internos, lo que genera ruido, ambigüedad, pérdida del foco estratégico; mientras que, al exterior, los mensajes compiten en un ecosistema donde los algoritmos deciden qué se muestra y el usuario recibe miles de estímulos antes de tomar una decisión.

Las organizaciones que destacan han sustituido la lógica del volumen por la de la relevancia. Diseñar la Economía de la Atención implica diseñar mensajes claros, seleccionar cuidadosamente los canales y construir narrativas auténticas. La atención se gestiona como un activo estratégico no renovable, cuya pérdida resulta difícil de recuperar.

LA NUEVA DISPUTA POR EL MERCADO

Cinco puntos clave para comprender la economía de la atención:

1 La atención es un recurso limitado, ya que, en el exceso de información, sólo se procesa conscientemente lo que es relevante en cada situación.

2 Herbert A. Simon advirtió en 1971 una paradoja que nunca: a mayor cantidad de información, menor capacidad de atención.

3 El modelo de la Economía de la Atención explica que este recurso se ha convertido en un activo estratégico y una gran ventaja competitiva.

4 La comunicación digital intensifica la competencia por la atención; el poco tiempo dedicado a cada mensaje dificulta captar y mantener el interés.

5 Las organizaciones exitosas simplifican sus mensajes, eligen cuidadosamente sus canales y construyen narrativas claras y auténticas para gestionar la atención como un activo estratégico.

La Economía de la Atención nos recuerda lo importante que es generar mensajes que merezcan ser atendidos. En un entorno saturado de estímulos, la claridad, la relevancia y la capacidad de conectar con las personas se convierten en los principales factores de éxito.



Sanborns



Si un reporte de marketing muestra un pico de interacción y lo celebramos como una victoria, quizá estamos leyendo mal el negocio. Más vistas, más clics, más impresiones, más menciones. Todo parece avanzar hasta que aparece la pregunta estratégica: ¿eso movió algo real en la confianza del mercado?

Durante mucho tiempo confundimos visibilidad con relevancia. Hoy esa confusión cuesta cara. Producir contenido, pautar mensajes y aparecer en la conversación ya no representa una gran barrera. Llamar la atención no es una ventaja competitiva. La verdadera disputa está en la credibilidad.

De acuerdo con el reporte Digital 2025 de *DataReportal*, basado en investigación de GWI, los usuarios adultos de Internet pasan en promedio 6 horas y 38 minutos conectados al día. No vivimos escasez de contenido; vivimos una sobredosis de estímulos. La atención está saturada,

LAS MARCAS YA NO COMPITEN POR

fragmentada y cansada. El desafío ya no es aparecer frente a las personas, sino lograr que crean lo suficiente para elegir, recomendar, invertir, trabajar o permanecer con una marca.

La atención puede comprarse; la confianza no

Una campaña puede levantar conversación en horas. La pauta puede multiplicar el alcance. Un vocero entrenado puede colocar mensajes correctos. Pero nada de eso sostiene una marca si la experiencia contradice la promesa. Esa es quizá la gran fragilidad de muchas empresas: comunican más de lo que pueden respaldar.

La confianza dejó de ser un tema aspiracional para convertirse en una variable de negocio. El Edelman Trust Barometer 2025 reporta que los negocios se mantienen como la institución más confiable a nivel global, con un 62% de confianza, por encima de gobiernos, medios y ONG. Si la empresa ocupa hoy un lugar de mayor credibilidad social, su comportamiento será observado con más rigor.

ATENCIÓN:

COMPITEN POR

EL VERDADERO

VALOR SE

CONSTRUYE CON

COHERENCIA, NO

CON EXPOSICIÓN

CONSTANTE

En mercados B2B, esta realidad es más evidente. Un cliente empresarial no compra una solución; compra certeza. Evalúa si la compañía entiende su industria, si cumplirá lo prometido, si tiene criterio y si será un aliado o sólo un proveedor más. En decisiones de alto impacto, la confianza reduce fricción y riesgo.

También los consumidores están endureciendo sus filtros. PwC señala que 83% considera la protección de datos como un factor clave para confiar en una empresa; 79% valora la calidad de productos y servicios y 77% considera el trato hacia los colaboradores. La confianza no se construye solamente desde el discurso; se sostiene en la coherencia entre operación, cultura, conducta y comunicación.

Una marca puede tener una gran narrativa y una pobre experiencia. Puede hablar de innovación mientras opera con procesos obsoletos. Puede intentar posicionarse como líder sin haber construido autoridad real.

La obsesión por aparecer nos dejó una mala costumbre: creer que una marca avanza porque se habla de ella. No siempre. A veces sólo interrumpe más. La verdadera prueba ocurre después del impacto; el cliente compara la promesa con la experiencia, el colaborador contrasta el discurso con la cultura, el mercado decide si lo que vio merece ser tomado en serio.

Aquí estará la diferencia: no en quién logra ser visto por más personas, sino en quién consigue ser tomado en serio durante más tiempo.

CONFIANZA



Por: Yesenia Becerril

CEO de MOVENTIO | Estratega de Marketing B2B

[yeseniabecerril](#)



Hay películas que cuentan una historia. Y hay otras que, además, enseñan a mirar el mundo de otra manera. Cuando hablo de cine con mis alumnos, siempre les digo que una buena película nunca trata únicamente de lo que vemos en pantalla. *Air* parece contar la historia del contrato entre Nike y Michael Jordan. *Moneyball* parece hablar de béisbol. Pero si uno se detiene a observar cómo fueron construidas, descubre que ambas esconden la misma pregunta: **¿qué pasa cuando alguien tiene una idea extraordinaria y nadie más logra entenderla?**

LA IDEA BRILLANTE QUE

Curiosamente, esa pregunta aparece a diario en las empresas. No en una cancha de básquetbol ni en un estadio de béisbol, sino alrededor de una mesa de juntas.

En *Air*, Sonny Vaccaro entra a una sala llena de ejecutivos para proponer una locura: invertir el presupuesto de Nike en un solo jugador universitario llamado Michael Jordan. El silencio que sigue a su propuesta dice mucho. No porque fuera una mala idea. Era una idea brillante. El problema era que nadie más podía verla todavía.

En *Moneyball* sucede algo parecido. Billy Beane llega con una forma distinta de construir un equipo de béisbol y se encuentra con la misma reacción: *scouts* que levantan la ceja, entrenadores que desconfían y directivos convencidos de que ese método nunca funcionará.

Dos películas distintas. La misma lección. Las ideas no triunfan cuando nacen. **Triunfan cuando logran ser comprendidas.**

En comunicación estratégica solemos dedicar tiempo a construir la estrategia perfecta.

Investigamos, analizamos datos, proyectamos escenarios y afinamos cada detalle. Pero existe una etapa igual de importante que suele pasar desapercibida: el instante en que esa estrategia debe salir de nuestra cabeza y entrar en la de alguien más. Ese es, quizá, el punto más difícil de todo el proceso, porque las personas rara vez se convencen sólo con la lógica. Antes necesitan entender el propósito.

Sonny Vaccaro no vendió un contrato deportivo. Vendió una visión de futuro. No

habló de tenis; habló de legado, de identidad y de la oportunidad de construir algo que nunca se había hecho. Entendió que, para convencer a Michael Jordan y a su familia, los números no eran suficientes. Había que contar una historia en la que todos pudieran verse reflejados. Eso también es comunicación interna.

Con frecuencia creemos que comunicar una decisión consiste en enviar un correo, proyectar una presentación impecable o anunciar un cambio durante una reunión. Como si informar fuera suficiente. Pero informar no es alinear.

Una organización puede conocer perfectamente una nueva estrategia... y aun así no entender por qué existe. Y cuando eso ocurre, aparece una frase que seguramente todos hemos escuchado alguna vez: "Sí... pero yo no le veo el caso".

En *Moneyball*, Billy Beane intenta convencer a un grupo de *scouts* que llevan décadas evaluando jugadores "por experiencia". Él habla con estadísticas. Ellos responden con intuición. Ninguno está equivocado; están hablando idiomas distintos. Y ahí está el



¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA
YA A LA VENTA EN

NADIE ENTENDIÓ



Por: **LC. Héctor El Ramos Gómez**
Comunicólogo y experto en
la docencia y el marketing

Sanborns

edición, música y actuaciones que trabajen hacia un mismo propósito. Cada departamento conoce la historia que está contando y entiende cómo contribuye a ella. El espectador sólo ve el resultado final, pero detrás existe una alineación extraordinaria.

Las empresas funcionan igual. Una buena estrategia

necesita que toda la organización esté contando la misma historia. Porque una idea brillante que nadie comprende termina siendo sólo una buena intención.

Y en comunicación organizacional pocas cosas resultan más costosas que eso: tener la razón... y no saber cómo hacer que los demás la vean.



Si algo han comprobado los chatbots de los LLM (*large language models*) como ChatGPT, Gemini, Claude y Grok, entre otros, es lo fácil que somos los seres humanos para ser manipulados.

Los chatbots, hasta ahora, han seguido un proceso parecido al de los mentirosos crónicos con fines de manipulación. Aunque los LLM tienen el objetivo de fomentar el *engagement* (compromiso, involucramiento, conexión), siguen una secuencia similar a la del embaucador, a base de alimentar el frágil ego de las personas que ansiosamente

buscamos validación y una identidad.

Las respuestas complacientes de la IA, el “espejeo” de la comunicación, la constante minifelicitación y la validación, sumado al contenido hiperpersonalizado, actúan conjuntamente para llevar a algunas personas a una espiral ilusoria. Lo anterior amplifica el sesgo de confirmación y reafirma creencias incluso potencialmente irracionales.

Esto de “darnos vuelo”, ha llevado a suicidios, asesinatos, a renunciaciones laborales, terminaciones de relaciones, a inversiones estériles “porque te puedes hacer millonario”, a creerte que serás el siguiente premio Nobel, o que estás a punto

de descubrir la teoría más importante sobre el universo.

Estos y otros ejemplos han sido documentados, lo que ha forzado a los LLM a rediseñar sus interacciones.

Y me llevo esta propensión humana de fragilidad a otros ámbitos donde el proceso pseudoseductivo, nos hace “caer” y quedar a merced del mentiroso profesional y del que no tiene escrúpulos: al político, la salud mental, las relaciones, las empresas y la familia. Destacaré que en todos ellos existe gente capaz, consciente y bien intencionada; pero sin dejar de señalar que nuestra vulnerabilidad nos expone sistemáticamente a depredadores.

LA NECESIDAD DE RECONOCIMIENTO PUEDE CONVERTIRSE EN EL PUNTO DE PARTIDA PARA EL ENGAÑO

En política, la implicación luce aterradora: la gente que vive de esto, salvo notables excepciones, son expertos en mentir, manipular y cometer delitos sin culpa. Y ellos a su vez, están apoyados por un sistema que refuerza la no-consecuencia. Varía por países pero el malestar político es prevalente. Lo anterior nos hace propensos a vivir engañados por cínicos sin escrúpulos persiguiendo sus propios intereses.

En términos de economía: delinquir en ciertos sistemas tiene un costo cercano a cero; por lo que debatiblemente las “industrias” más rentables son las de la delincuencia.

La masa les cree sus mentiras, ya sea por razones ideológicas, populistas o por fenómenos proyectivos (me cae bien), al igual que por una ansiosa necesidad de validación y de formación de identidad. También,

¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA YA A LA VENTA EN



Sanborns

MANIPULACIÓN, MENTIRAS Y CONTROL



Por: **MBA. Horacio Marchand Flores** / Agencia Reforma
Fundador de Hipermarketing.com, el portal más grande de mercadotecnia en Iberoamérica / [X @HoracioMarchand](#)



Durante tres décadas, la pregunta que determinaba si un pago intercompañía por servicios era fiscalmente deducible resultaba simple: ¿existe un contrato?, ¿se pagó a precio de mercado?, ¿generó un beneficio? El 1 de junio de 2026, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) publicó la revisión propuesta al Capítulo VII de sus Directrices de Precios de Transferencia –la primera revisión sustantiva desde 1996– y esa pregunta dejó de ser suficiente.

El momento no es casual: entre 2019 y 2024 el SAT recaudó 106,178 millones de pesos por ajustes en materia de precios de transferencia, lo que representa un incremento del 367% respecto al quinquenio anterior, señal de que los servicios intragrupo ya son blanco prioritario de fiscalización.

El nuevo marco introduce el concepto de delineación precisa (*accurate delineation*) como punto de partida obligatorio de cualquier análisis de servicios intragrupo: antes de validar el precio, la autoridad fiscal analizará la conducta real de las partes –qué se hizo, quién tomó las decisiones relevantes y quién asumió los riesgos económicos–. El contrato formal pasa a ser un punto de referencia, no la verdad absoluta.

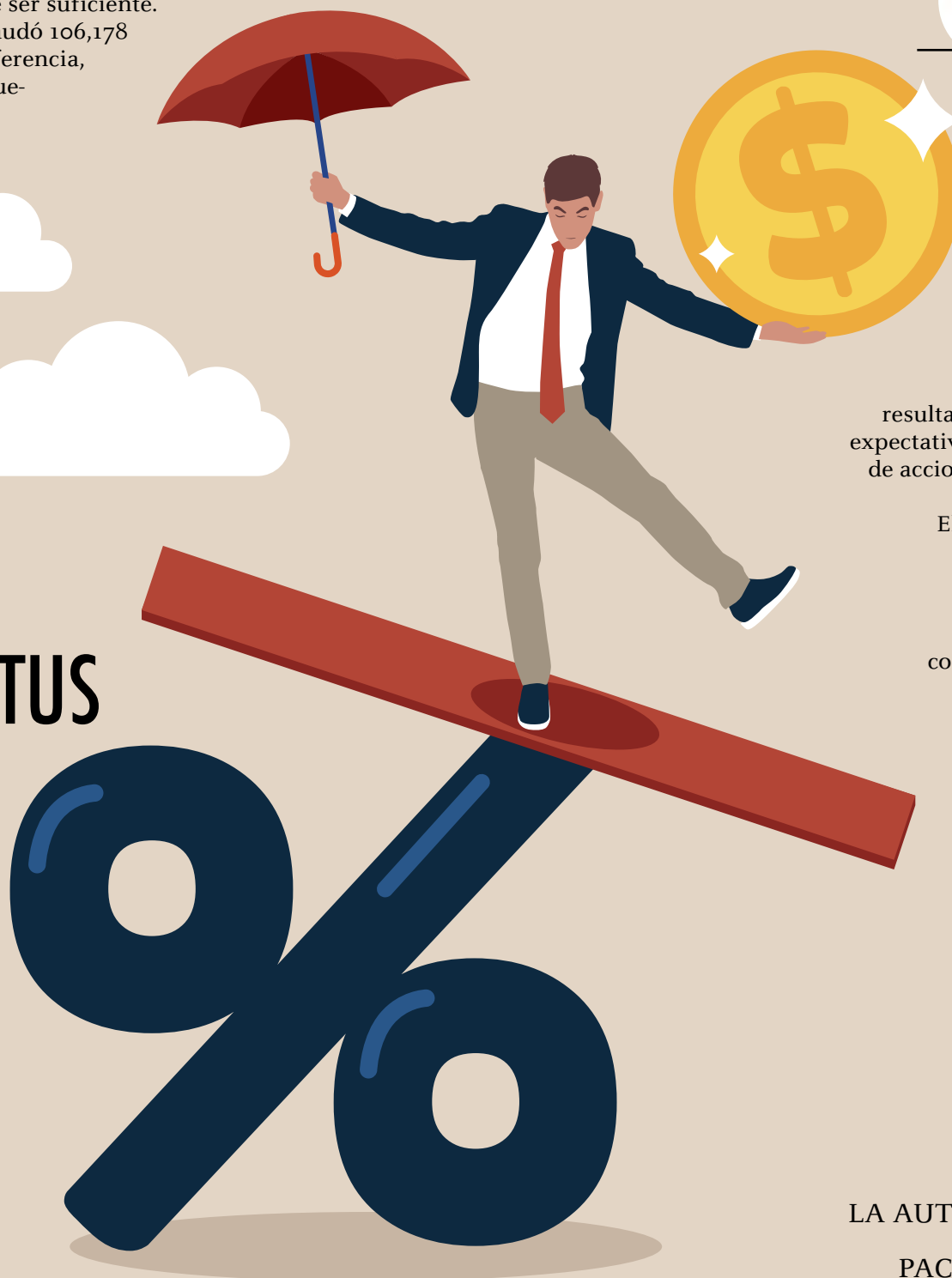
Para un CEO, esto tiene implicaciones inmediatas.

Si su empresa paga servicios de dirección estratégica, soporte técnico, mercadotecnia o tecnología a una

LA OCDE ACABA DE VOLVER OBSOLETOS TUS

entidad relacionada en el extranjero, el nuevo estándar exige evidencia de que esos servicios ocurrieron: reportes de entrega, minutas, correos de coordinación y registros del tiempo del personal calificado. Sin esa evidencia, el SAT puede rechazar la deducción o, más grave aún, recaracterizar el pago como una regalía no declarada, activando retenciones adicionales e IVA.

Un servicio de soporte técnico mal documentado, por ejemplo, puede ser recaracterizado como licencia de tecnología, y una campaña de mercadotecnia coordinada desde la matriz puede convertirse, a ojos del fisco, en una contribución no remunerada a intangibles de marca, pues el SAT ya vigila de cerca la frontera entre



CONTRATOS DE SERVICIOS INTERCOMPAÑÍA



Por: **Fernando Manzanilla**

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

regalías y gastos de publicidad. Las consecuencias no son menores: ajustes de precios de transferencia, retenciones del 25% sobre regalías y sanciones de entre el 55% y el 75% del impuesto omitido.

El documento también amplía el *benefit test*, la prueba central para determinar si un servicio debe compensarse: el beneficio ya no necesita haberse materializado efectivamente, basta con que exista una expectativa razonable al contratarlo, ya sea en mayores ingresos, menores costos o mejoras operativas. Esto protege al contribuyente cuando el resultado no llegó por condiciones de mercado, pero exige documentar esa expectativa desde el origen y diferenciar los servicios genuinos de las actividades de accionista.

El borrador también pone en entredicho el método de costo más margen para servicios de mediano y alto valor. La OCDE señala que un margen de entre el 5 y el 15% sobre costos puede no reflejar el valor generado, y sugiere métodos alternativos, como el reparto de utilidades (*profit split*) o el precio comparable no controlado, cuando existan comparables de mercado.

Por primera vez, el Capítulo VII dedicará una sección a los estándares de evidencia y documentación de los servicios intragrupo, en la que se exigirá justificar por qué el método de precios de transferencia elegido es el más adecuado. El principio de proporcionalidad se mantiene –la carga documental debe corresponder a la materialidad de la operación–, pero el estándar general se eleva de forma considerable.

El periodo de consulta pública cerró el 22 de julio de 2026, y empresas y asociaciones mexicanas tuvieron tiempo para enviar comentarios y que el texto final refleje el mercado latinoamericano. Los cambios definitivos llegarán después, pero los criterios propuestos ya influyen en las auditorías del SAT y en las recomendaciones para el dictamen fiscal 2026. La recomendación es clara: revisar los contratos, comparar lo pactado contra la conducta real y reforzar la evidencia antes de una auditoría. **S**

LA AUTORIDAD PRIVILEGIARÁ LOS HECHOS SOBRE LO
PACTADO AL EVALUAR ESTAS TRANSACCIONES



Esta palabreja rusa bien puede esconder las semillas del fracaso de cualquier organización (o país) con un líder autoritario y poderoso. Pero no creas que se refiere a alguna deficiencia psicológica. Para nada. *Vertushka* es un simple teléfono.

Te cuento que me encontré este término al ver la gran película *El mago del Kremlin*, que cuenta la historia ficcional de Vadim Baranov, un genio de la comunicación que, por azares del destino, se convierte en uno de los asesores estrella de Vladimir Putin. La película es ficcional, pero los acontecimientos que reseña no. Pinta de cuerpo entero el ascenso de este terrible y violento dictador.

En una entrevista con un periodista, Vadim le platica sobre la *vertushka*. “Es un teléfono sin disco para marcar que se utilizaba en tiempos de la URSS. No podías marcar porque sólo era para recibir llamadas de algún jefe. Era un símbolo de estatus. Quien tenía una *vertushka* había ya accedido a las altas esferas del poder”, explica Baranov.

Aunque no lo creas, la primera versión de este telefonito fue instalada en 1922 y por el mismísimo Vladimir Lenin! Con el tiempo se fue desarrollando, con varias categorías de importancia y hasta con versiones que funcionaban en automóviles.

Era un canal de comunicación directo con los jefazos. Y mientras más importante el jefe que llamaba, más importante era el que levantaba el teléfono. De una vez aclaro, cuando un jefe llama, hay que responderle.

Con medida, eso no tiene nada de malo. Va el primer consejo de esta columna: siempre será importante atender a tu superior. Primero, porque a fin de cuentas tiene poder. Pero sobre todo, segundo, porque en teoría él o ella saben más y nos guían a mejores lugares. En teoría.

Porque obviamente, todo en exceso es malo. Y cuando un jefe sólo comunica en una vía, cuando sólo ordena, tarde o temprano se convierte en un mal jefe. Tarde o temprano, fracasa. Y tarde o temprano lleva al fracaso a su área, empresa o país.

Lo que me lleva al segundo y natural consejo: un buen jefe escucha, particularmente cuando ha subido tanto que está muy lejos de las líneas de batalla. Sabe que muchas veces la información más valiosa la tienen los que están en contacto con competencia y clientes.

Un buen jefe tiene un teléfono abierto. Puede marcar y le pueden marcar. Habla y dirige; pero también escucha y rectifica. La alternativa es terrible, porque una línea unidireccional termina por crear lo que se conoce como una “cámara de ecos”. Una cámara donde el jefe se marea en sus propias ideas y se enamora de su voz.

Tal como le sucedió a Putin, regreso a la película, donde Vadim explica:

“A partir de ese momento (cuando Putin encarceló a los oligarcas), el gobierno ruso experimentó un profundo cambio. La lucha por el poder se desplazó del ámbito público al círculo íntimo del zar. El Estado volvió a depender de las intrigas de la corte. Están los que tienen una oficina cercana

al zar y los que tienen una línea directa con él. Están los que lo acompañan cuando viaja al extranjero y los que pasan vacaciones con él en Sochi. Ningún detalle, por trivial que sea, se puede ignorar. Desde los asientos en las cenas de gala a los tiempos de espera para ver al presidente. Nada escapa la atención de un cortesano”.

Esa palabrita encierra precisamente la semilla del fracaso: cortesano. Porque el jefe poderoso que no escucha y que sólo habla termina por crear una corte de lambiscones. Cortesanos que prestan atención al tipo de teléfono que tienen y no a lo que se comunica cuando se habla. Cortesanos que aplauden alegremente mientras el zar corre desnudo por palacio. ¿La vacuna? Apertura. Teléfonos abiertos. Comunicación abierta. Discusión abierta: que gane la mejor idea y no necesariamente la del zar.

¿Cómo es tu teléfono? Revísalo y ajusta en consecuencia.

En pocas palabras. “La habilidad de inspirar temor es el arma del pobre. Aprendí eso en la calle”. Vladimir Putin en la película *El mago del Kremlin*. **S**

VERTUSHKA (БАДЮШКА)

LAS MEJORES IDEAS NACEN DONDE EXISTE APERTURA PARA
CUESTIONAR, DEBATIR Y RECTIFICAR



Por: **Jorge A. Meléndez** / Agencia Reforma
Licenciado en Economía. Director de Proyectos Especiales para
Grupo Reforma / X @jorgemelendez



LA PARADOJA DEL TALENTO



Por: **MI. Patricia Meraz Salinas**
Planeación estratégica
patricia.meraz.salinas@strategamagazine.com

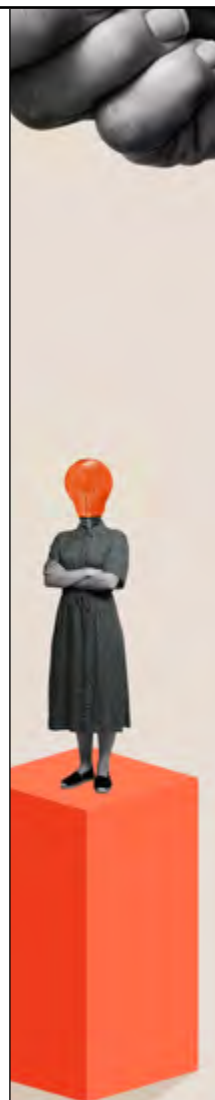
Si más de 1.7 millones de personas están desempleadas en México y, al mismo tiempo, miles de empresas mantienen vacantes sin cubrir, ¿por qué sigue siendo tan difícil conectar a unas con otras?

Según el INEGI, a mayo de 2026, la población desocupada asciende a 1.7 millones de personas. Sin embargo, esta cifra no refleja falta de oportunidades laborales. En distintos sectores, las compañías reportan dificultades para cubrir sus vacantes, lo que evidencia una paradoja: existen personas en busca de empleo y organizaciones que requieren talento, pero ambas partes tienen dificultades para encontrarse.

Este cortocircuito se debe a tres razones principales: **Brecha salarial (oferta salarial vs. expectativa real):** muchas vacantes ofrecen sueldos bajos, jornadas extenuantes o carecen de prestaciones atractivas. Ante este panorama, gran parte de los candidatos prefiere alternativas en la informalidad, donde a menudo encuentran mayor flexibilidad o ingresos inmediatos. **Brecha educativa:** las empresas están evolucionando más rápido que los planes de estudio. Con el auge de la inteligencia artificial y la digitalización, se requieren competencias técnicas que una parte de la fuerza laboral aún no ha desarrollado. **Brecha geográfica:** a veces las vacantes no se

encuentran donde vive la gente. El crecimiento industrial en México está concentrado en el norte y en el Bajío, creando una desconexión con el talento del sur del país.

En conclusión, las piezas del rompecabezas no embonan. Por un lado, las empresas buscan perfiles capacitados, bilingües y con experiencia, a menudo por sueldos que no justifican tales exigencias. Por el otro, los candidatos quieren inclusión, flexibilidad, desarrollo profesional y mejores ingresos. Esto no es sólo una paradoja, sino la prueba de que existe una desconexión entre las necesidades del mercado laboral y las expectativas de quienes participan en él. 



HEADHUNTING & TRAINING

perfill

CONTÁCTANOS Y
CRECE TU NEGOCIO

CAPACITACIONES
CURSOS

HEADHUNTING

SELECCIÓN DE PERSONAL
NOM 035

RECLUTAMIENTO



www.perfill.mx
elizabeth.garcia@perfill.com.mx
442 607 45 38



LA INDUSTRIA DE LA SOLEDAD:



Por: **DA. Javier Rueda Castrillón**

Analista económico; autor de artículos sobre política y economía / jruedac@me.com

Durante gran parte del siglo XX, el consumo fue una actividad esencialmente social. Comprar implicaba desplazarse a tiendas físicas, trabajar suponía compartir espacios y el entretenimiento se organizaba en torno a grupos: familias frente a un televisor, amigos alrededor de una mesa. La economía, en ese sentido, no sólo ocurría entre personas: ocurría por las personas.

Esa arquitectura se ha ido descomponiendo de forma progresiva. Lo que hoy se denomina “industria de la soledad” puede entenderse como una reorganización estructural del consumo alrededor del sujeto como unidad mínima de valor.

Firmas como Euromonitor o Nielsen, junto con bancos de inversión globales, han identificado este fenómeno como una tendencia de fondo asociada a la expansión de los hogares unipersonales y a la transformación de los patrones de demanda. En un entorno hiperconectado y socialmente fragmentado, el mercado se reconfigura hacia un consumidor cada vez más autónomo en sus decisiones.

En 2026, los hogares unipersonales representan cerca de una cuarta parte del total mundial. Euromonitor proyecta un crecimiento del 128% en la próxima década, lo que los convierte en la forma de hogar de mayor expansión global. El fenómeno es

especialmente marcado en Asia: Corea del Sur alcanza el 42%, Japón el 34% y Estados Unidos cerca del 29%. En Tailandia, la transición es aún más acelerada, pasando del 6.4% en 2012 a más del 26% en poco más de una década.

Según Nielsen, los hogares de una sola persona muestran un mayor gasto per cápita en categorías como alimentación fuera del hogar, *delivery*, viajes y consumo experiencial. En paralelo, el mercado global de viajes en solitario alcanzó unos 130,000 millones de dólares en 2023 y podría acercarse a 200,000 millones en 2032. Empresas como Marriott, HelloFresh o Foodpanda han ajustado sus modelos de negocio hacia este nuevo perfil: menús para una persona y experiencias diseñadas sin necesidad de acompañantes.

Servir a un individuo reduce la complejidad transaccional: elimina coordinación, reduce negociación y simplifica la personalización. La eficiencia algorítmica también se maximiza cuando no existen preferencias múltiples que reconciliar. El resultado es una economía optimizada para decisiones solitarias, rápidas y medibles.

En *Bowling Alone*, Robert Putnam documentó desde hace décadas una erosión sostenida del capital social en Estados Unidos, evidenciada en una menor participación cívica, el debilitamiento de asociaciones comunitarias y la reducción de la confianza interpersonal. La transición de una sociedad estructurada en torno a la pertenencia colectiva hacia otra basada en formas de participación más fragmentadas no sólo redefinió la vida social, sino que sentó las bases de un entorno donde el consumo individual se volvió normativo.

Con el tiempo, el marketing contemporáneo lo ha formalizado a través de conceptos como *self-splurge* o *me-market*, donde el consumo en solitario no se presenta como ausencia de compañía, sino como expresión de autonomía, control y autocuidado.

En Japón, por ejemplo, la proporción de personas que comen solas ha aumentado del 18% al 23% en años recientes, reflejando la normalización de prácticas de consumo individual que antes eran marginales o estigmatizadas.

En conjunto, la convergencia de factores demográficos, tecnológicos y culturales ha producido algo más que un nuevo mercado: ha redefinido la unidad básica del sistema económico. La personalización, la suscripción y la entrega inmediata no son sólo innovaciones, sino mecanismos de adaptación a una sociedad donde el sujeto opera cada vez más sin mediación colectiva.

La llamada industria de la soledad, en última instancia, confirma que la eficiencia de un sistema funciona mejor cuando no necesita negociar con otros.

El resultado no es necesariamente una sociedad más solitaria en intención, sino una economía que ha descubierto que el individuo desvinculado, autónomo y predecible es su unidad óptima de funcionamiento. **S**

EL AUJE DEL CONSUMIDOR INDIVIDUAL

LOS CAMBIOS DEMOGRÁFICOS Y TECNOLÓGICOS TRANSFORMAN LA MANERA EN QUE LAS PERSONAS SE RELACIONAN CON EL MERCADO



Recientemente se ha movilizado una parte de la población en contra de megaproyectos como los de Majahual, trenes y plantas de amoníaco, entre otros. La forma en la que se ha unido la sociedad para protestar de manera pacífica en contra de lo que se percibe como un riesgo para los ecosistemas que son parte de nuestro país es increíble. Personas a lo largo y ancho del territorio mexicano, pero también fuera de él, se unen en firmas, peticiones, manifestaciones y discursos que abogan por la conservación de los recursos naturales y el equilibrio ecosistémico. En estos casos son contrapesos

Hay cosas que nos que las col... y la gente...
de...
la familia...
físico...
cuestan... a las personas que los impulsan que al otro...
represent... lo que nos indigna. S

¿PRESIÓN COLECTIVA: REMEDIO DE MALES?



 [stratega_magazine](#)

www.strategiamagazine.com
septiembre / octubre



La Guerra Fría impuso el uranio con fines militares, pero hoy el torio resurge para romper los tabúes de la energía nuclear al eliminar el riesgo de accidentes catastróficos, la proliferación de armas y los residuos milenarios. Países como India y China ya operan reactores pioneros, mientras que estudios de la UNAM confirman su viabilidad técnica para México. Más que un lujo, el torio representa una oportunidad estratégica para que el país construya soberanía energética y provea la electricidad firme, limpia e ininterrumpida que demandan tecnologías críticas como la inteligencia artificial y el cómputo en la nube.

Para entender el entusiasmo, conviene comparar el torio con el uranio. El torio destaca frente al uranio por ser entre tres y cuatro veces más abundante y ofrecer una mayor seguridad pasiva, ya que disipa el calor el doble de rápido y posee un punto de fusión superior. Aunque requiere un neutrón para convertirse en combustible, su ventaja principal radica en la gestión de residuos: reduce cien veces la radiotoxicidad de los desechos, haciendo que dejen de ser peligrosos en unos pocos cientos de años en lugar de 300,000. Además, su alta emisión de rayos gamma actúa como una barrera natural que previene la proliferación de armas nucleares. El torio es una realidad geopolítica y comercial gracias a India y China, quienes han demostrado que coexisten distintas tecnologías exitosas tras décadas de investigación. India logró un hito histórico al poner en criticidad su reactor rápido de 500 megavatios en Kalpakkam, impulsado por la Ley SHANTI, que abre la puerta a la inversión privada para alcanzar la independencia energética. Por otro lado, China avanza en el desierto de Gobi con reactores de sales fundidas que no requieren agua para enfriarse, proyectando plantas comerciales hacia mediados de siglo.

En México, investigadores de la UNAM demostraron que el uso de torio en reactores avanzados sería un cambio de juego para nuestro país, especialmente para resolver el almacenamiento de desechos de la central de Laguna Verde. Sus estudios confirman que este combustible

EL TORIO COMO FUENTE DE ENERGÍA:

hace al reactor intrínsecamente seguro al estabilizarse solo ante aumentos de temperatura, extiende los ciclos de operación de la planta y reduce la radiotoxicidad de los residuos en dos órdenes de magnitud, evitando heredar un problema ecológico complejo a las futuras generaciones. Sin embargo, estos trabajos siguen siendo académicos y no han trascendido a una política de Estado. Mientras India y China entrenan ingenieros y construyen prototipos, México aún debate si

evitar la corrosión por sales fundidas. Además, al no ser fisible por sí mismo (en palabras sencillas: es un material que puede mantener una reacción en cadena para generar energía de forma continua), requiere una carga inicial de uranio enriquecido o plutonio para arrancar, lo que exige una infraestructura nuclear previa que México aún no desarrolla plenamente.

El renacimiento del torio es una de esas encrucijadas históricas donde la técnica

¡ADIÓS APAGONES!



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

abandonar o no los tratados internacionales que permitirían importar tecnología nuclear avanzada.

Por otro lado, la masificación del torio enfrenta retos industriales complejos que requieren investigación y desarrollo, demostrando que es una evolución tecnológica y no un milagro. Sus principales obstáculos son el costoso reprocesamiento robotizado por la radiación del uranio, la necesidad de hornos especiales a 2,000 °C para fabricar su combustible y el uso de aleaciones avanzadas para

y la política se entrelazan. Sabemos que: es más abundante, seguro y produce menos residuos que el uranio; India y China ya lo están aprovechando e investigadores mexicanos han demostrado su viabilidad. Lo que falta es decisión. El torio representa la llave definitiva para diversificar nuestra matriz energética y gritar de una vez por todas: ¡adiós apagones! Ante la creciente demanda de las tecnologías del mañana y la urgencia de una transición limpia, México no puede permitirse llegar tarde otra vez. **S**



El *nearshoring* ha convertido a México en uno de los destinos más atractivos para la inversión extranjera. La cercanía con Estados Unidos, el T-MEC y la reconfiguración de las cadenas globales de suministro han impulsado la llegada de empresas que buscan producir o distribuir desde territorio mexicano. Sin embargo, mientras gran parte de la atención se concentra en los beneficios económicos de este fenómeno, existe un aspecto que con frecuencia pasa desapercibido: el riesgo de generar un establecimiento permanente y, con ello, obligaciones fiscales en México.

Uno de los errores más comunes consiste en asumir que una empresa extranjera únicamente estará sujeta al pago del Impuesto sobre la Renta cuando constituya una sociedad mexicana o establezca una oficina formal. No obstante, la legislación fiscal y los estándares internacionales han evolucionado hacia un análisis basado en la realidad económica de las operaciones y no sólo en su estructura jurídica.

Los artículos 2 y 3 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, en armonía con el Modelo de Convenio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), mencionan que un establecimiento permanente puede configurarse cuando una compañía extranjera desarrolla actividades

empresariales en México mediante un lugar fijo de negocios o a través de personas que desempeñan funciones relevantes para su operación.

Este análisis adquirió mayor relevancia con la Acción 7 del Proyecto BEPS, impulsado por la OCDE, cuyo objetivo fue evitar que las empresas multinacionales eludieran la configuración de un establecimiento permanente mediante estructuras contractuales o esquemas de fragmentación de actividades. En consecuencia, hoy resulta indispensable revisar no sólo la ubicación de las oficinas, sino quién negocia contratos, quién toma decisiones comerciales y dónde se genera realmente el valor de la operación.

En los proyectos de *nearshoring* es común que las compañías extranjeras envíen ingenieros para supervisar procesos, establezcan

NEARSHORING

EN MÉXICO: RIESGO FISCAL QUE SE DESCUBRE DEMASIADO TARDE



Por: **LD. Ibeth González Herrera**

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



centros logísticos o designen representantes que mantienen contacto con clientes y proveedores mexicanos. Estas decisiones suelen responder a necesidades operativas; sin embargo, también pueden convertirse en elementos que la autoridad fiscal considere suficientes para atribuir la existencia de un establecimiento permanente.

El desafío para las empresas no consiste únicamente en conocer la definición legal de esta figura, sino en identificar oportunamente cuándo la evolución de sus operaciones modifica también su posición fiscal. Una estructura que inicialmente realiza funciones de apoyo puede transformarse, sin advertirlo, en una operación generadora de obligaciones tributarias.

En este contexto, la planeación fiscal debe dejar de ser una reacción frente a una auditoría y convertirse en una herramienta preventiva. Evaluar periódicamente las funciones desarrolladas en México, documentar la operación y analizar la aplicación de los tratados para evitar la doble tributación permitirá reducir contingencias. En muchos casos, estas sólo son detectadas cuando la autoridad fiscal inicia un procedimiento de revisión.

El *nearshoring* representa una oportunidad estratégica para el crecimiento económico del país. No obstante, aprovechar sus beneficios exige comprender que el establecimiento permanente ya no depende exclusivamente de contar con una oficina o una fábrica en México. Actualmente, la verdadera discusión gira en torno a la sustancia económica de las operaciones y a la presencia efectiva que una corporación extranjera desarrolla en territorio nacional. Anticipar ese análisis puede marcar la diferencia entre una inversión exitosa y una contingencia fiscal de alto impacto. **S**



El Comprobante Fiscal Digital por Internet (CFDI) es un documento electrónico estructurado en formato XML, regulado por el artículo 29 del Código Fiscal de la Federación (CFF). Su naturaleza es la representación de un acto jurídico o transacción económica, dotado de un sello digital que garantiza su integridad y autenticidad.

Dentro del sistema tributario mexicano, el CFDI es la columna vertebral de la fiscalización electrónica y el elemento *sine qua non* para la procedencia de deducciones y acreditamientos. Constituye el principal medio de comprobación fiscal porque permite al SAT (y a otras autoridades) conocer en tiempo real el perfeccionamiento del hecho

conserven el soporte documental probatorio que acredite que las operaciones amparadas en el CFDI sí se llevaron a cabo, es necesario para el desarrollo de un negocio.

¿Cómo identificar un CFDI falso? No nos referimos a un XML mal estructurado; jurídicamente, es aquel que, aun siendo técnicamente perfecto, carece de sustancia económica. Las irregularidades que debemos advertir son: 1) discrepancia entre la actividad económica registrada y la clave de uso del CFDI o el bien/servicio facturado; 2) uso de claves genéricas para enmascarar la naturaleza de la operación; 3) emitir un comprobante como "pago en una sola exhibición" (PUE) señalando "efectivo" cuando

¿CÓMO IDENTIFICAR UN CFDI FALSO?



Por: **LD. Hugo Enrique Mendoza Carbajal**

Abogado STRATEGA Consultores

hugo.mendoza@strategamagazine.com / [@hugomcfiscal](https://twitter.com/hugomcfiscal)

imponible, los sujetos involucrados, la traslación de impuestos y el momento de pago, eliminando la asimetría de información que históricamente existía entre el fisco y el contribuyente.

Se debe abordar al CFDI como el epicentro del riesgo fiscal, más que un requisito formal. Este debe contar con los requisitos del 29-A CFF, incluyendo RFC, nombre, régimen fiscal, folio, sello digital, lugar y fecha, clave de uso, descripción, valor y método de pago. De manera toral, la ley impone la obligación sustantiva de que el CFDI contenga veracidad y que su existencia sea objetiva. Por ello, se propone un control riguroso a través de un "repositorio de evidencias" para demostrar la materialidad. Implementar manuales, reglas y políticas que verifiquen el cumplimiento de contratos y



VERIFICAR LA AUTENTICIDAD DE LAS OPERACIONES PROTEGE A
LAS CORPORACIONES DE SANCIONES Y MULTAS

la operación supere los umbrales de la Ley Antilavado o no existe flujo comprobable en estados de cuenta; 4) omitir la emisión del complemento Carta Porte en traslados jurisdiccionales o complementos de recepción de pagos que rompan la trazabilidad financiera.

Además, se debe validar que la cadena original no haya

¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA
YA A LA VENTA EN



Sanborns



Durante décadas, en el derecho corporativo pronunciar la palabra fideicomiso era sinónimo de blindaje, discreción y una cómoda distancia de la mirada de la autoridad fiscal y de los reguladores de lavado de dinero. Su flexibilidad y versatilidad permitieron estructurar desarrollos, administrar patrimonios familiares, garantizar obligaciones y facilitar proyectos de inversión a gran escala, convirtiéndolo en el vehículo favorito del mundo empresarial. El fiduciario firmaba, los inmuebles se aportaban, las rentas fluían y las identidades de quienes estaban detrás del dinero permanecían bajo un velo de confidencialidad legal perfectamente legítimo.

Pero el juego cambió drásticamente, pues las mismas características que hicieron al fideicomiso una figura tan atractiva y sofisticada del derecho mexicano representaron históricamente el mayor desafío para las

autoridades encargadas de prevenir operaciones con recursos de procedencia ilícita. Cuando una estructura involucra simultáneamente a fideicomitentes, fiduciarios, fideicomisarios, comités técnicos y diversas sociedades nacionales o extranjeras, surge una pregunta inevitable: **¿quién está realmente detrás de la operación?**

Con la histórica reforma a la Ley de Antilavado de julio de 2025 y el posterior decreto de reforma a su reglamento el pasado 27 de marzo de 2026, las estructuras fiduciarias han sido incorporadas al ojo del huracán del sistema de Prevención de Lavado de Dinero. Durante años, el análisis se centró en la operación que daba origen a la actividad vulnerable; hoy en día, el enfoque regulatorio busca conocer de forma directa a quienes ejercen el control material de la estructura y quienes reciben sus beneficios económicos.

Sin duda alguna, uno de los ámbitos que tendrá un impacto considerable será el de los fideicomisos enfocados en inmuebles y arrendamiento comercial. En este caso, la responsabilidad de los Notarios Públicos cobra relevancia, ya que el umbral para presentar un aviso obligatorio ante la constitución, modificación o cesión de derechos en fideicomisos traslativos de dominio o de garantía sobre bienes inmuebles se reduce a tan sólo 4,000 UMA (un aproximado de \$469,240.00 MXN en este 2026), incrementando sustancialmente la identificación de operaciones inmobiliarias.

Por otro lado, y en cuando a quienes operan bajo figuras fiduciarias, surge una duda: ¿estamos preparados para dar a conocer hasta el último nivel de nuestras estructuras o estamos asumiendo el riesgo de una sanción fulminante por parte de la autoridad?

Entre colegas y comités de cumplimiento se escucha una recomendación habitual: “no hagas nada todavía, el portal del SAT está parado”. Si bien puede ser un alivio momentáneo, la realidad es compleja, pues operativamente la plataforma digital enfrenta un freno, pero legalmente las obligaciones de fondo permanecen vigentes.

El Artículo Transitorio Tercero del Reglamento de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI) prevé que diversas adecuaciones operativas, así como el alta de los fideicomisos

en el sistema del Portal de Prevención de Lavado de Dinero, dependen de la emisión de las nuevas Reglas de Carácter General por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las cuales incorporarán los campos de información previstos en la reforma.

Sin embargo, lo que permanece pendiente es la homologación y habilitación de las herramientas de vaciado digital, no así las obligaciones materiales previstas por la Ley y su Reglamento.

Esta reestructuración legal exige una evolución inmediata en el gobierno corporativo. Los nuevos manuales de cumplimiento deben diseñarse bajo una metodología estricta de Enfoque Basado en Riesgo e implementar procedimientos de debida diligencia, mecanismos de identificación del Beneficiario Controlador, revisión de contratos y formatos de identificación, así como conservar los expedientes durante un periodo de 10 años, conforme a la ampliación del plazo de resguardo.

Puede que estos mecanismos parezcan sutiles o mínimos cuando hablamos de gobierno corporativo o cumplimiento normativo, pero conocer la estructura y su forma de operación hasta el más mínimo detalle puede marcar la diferencia para transitar hacia a este nuevo sistema regulatorio. Al final del día, frente a un regulador que ve y audita todo, el verdadero blindaje es la impecable claridad de saber exactamente quién se sienta en tu mesa. **S**

LA NUEVA ERA DE FISCALIZACIÓN EN LOS

FIDEICOMISOS INMOBILIARIOS



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

Abogada corporativa enfocada en propiedad intelectual y protección a los derechos de autor / [@jaelynevaca](#)



La explotación sexual comercial de niñas, niños y adolescentes, el tráfico de menores y la proliferación de material de abuso sexual infantil constituyen una de las crisis humanitarias y de derechos humanos más graves de nuestro tiempo. Lejos de ser delitos aislados, operan a través de redes transnacionales que aprovechan la corrupción institucional y los vacíos legales para convertir a las infancias en una mercancía.

Nuestro país ha sido identificado durante años por organismos internacionales como origen, tránsito y destino de la trata de personas. Esto se debe a que el problema se combina con otros factores, como delincuencia organizada, corrupción, impunidad, turismo sexual, explotación digital y desigualdad social.

Las razones fundamentales de por qué México está en una posición alarmante son:

- 1. “Paraíso turístico”.** En los 70, México impulsó la creación de “Centros Turísticos Planificados” como Cancún, seguida por el desarrollo de destinos como la Riviera Maya, Los Cabos y el crecimiento de puertos como Puerto Vallarta y Acapulco. Esto dio lugar a una de las infraestructuras turísticas más potentes del planeta, basada en un modelo de “todo incluido”, que atrajo millones de extranjeros y propició la creación de zonas de gran riqueza con cinturones de pobreza extrema, estableciendo el escenario perfecto para redes de explotación.
- 2. Posición geográfica y flujos migratorios.** México posee una de las fronteras más transitadas del mundo. Además, las ciudades fronterizas desarrollaron desde mediados del siglo XX una infraestructura de entretenimiento para adultos dirigida al público estadounidense. Con el tiempo, las redes criminales transfronterizas aprovecharon esta infraestructura y la falta de vigilancia para traficar menores de edad hacia EE. UU. o atraer a agresores que cruzaban la frontera por unas horas para cometer abusos con total impunidad.
- 3. Mutación y diversificación del crimen organizado.** Originalmente, los cárteles mexicanos operaban con el narcotráfico. Sin embargo, tras la fragmentación de organizaciones criminales a partir de la década de 2000, diversificaron sus fuentes de financiamiento. La trata de personas y la explotación sexual se convirtieron en actividades muy lucrativas. A diferencia de la droga, que se vende y se consume una sola vez, una persona puede ser explotada de manera continua.
- 4. Impunidad estructural y redes de complicidad político-empresarial.** Como documentaron investigaciones como las de Lydia Cacho, el turismo sexual infantil en México no habría alcanzado niveles elevados sin la



protección activa o pasiva de autoridades políticas y empresarios, pues estos últimos operan bajo el amparo de la corrupción. Asimismo, el sistema de justicia ha mostrado deficiencias para investigar delitos como trata, sumada a la victimización de niñas y adolescentes que agresores transnacionales vieran a México como “paraíso de impunidad”.

5. Salto a la era digital y la pandemia. En los últimos años, el problema ha mutado con fuerza hacia el terreno tecnológico. Datos del Consejo Ciudadano para la Seguridad y Justicia muestran un incremento en los reportes de trata vinculados a la producción y distribución de material de abuso sexual infantil.

LEGISLAR

DESAFÍOS GLOBALES CONTRA EL TRAFICO Y LA EXPLOTACION INFANTIL



Por: LD. Cintya Jiménez
Gerente Jurídica y de Políticas de Sanborns
cintya.jimenez@sanbornsmagazine.com



Sanborns

La etapa más reciente de este proceso, iniciada en 2012, marco el tránsito a leyes generales como la Ley General para Prevenir, Sancionar y Erradicar los Delitos en Materia de Trata de Personas, así como reformas relacionadas con la imprescriptibilidad de estos delitos. No obstante, organismos nacionales e internacionales coinciden en que el desafío no es contar con leyes robustas, sino lograr investigaciones eficaces, reducir la impunidad y fortalecer la capacidad institucional para dismantlar redes de explotación.



LO INTANGIBLE:



Por: **MDE. Karen Lizbeth Ayala García**

Abogada en el Departamento Jurídico Corporativo STRATEGA
karen.ayala@strategamagazine.com

“Se necesitan 20 años para construir una reputación y cinco minutos para arruinarla. Si piensas en eso, harás las cosas de manera diferente”.

Warren Buffett

Cuando pensamos en una empresa, lo primero que se nos viene a la mente son las cosas materiales: los edificios, la maquinaria y el inventario.

Pero ¿qué sucede si el mayor valor de una compañía es invisible?

Más allá del balance contable general, existe un universo de activos imposibles de tocar, pero con un gran impacto financiero, fiscal y legal, que muchas veces genera la verdadera ventaja competitiva. Se trata de los llamados activos intangibles.

En la economía moderna, los activos intangibles representan entre el 70% y el 90% del valor de mercado de las empresas. Entre ellos se encuentran la marca, las patentes, los secretos industriales, la reputación, las listas de clientes, el *know-how*, el conocimiento especializado, las franquicias, así como el *software*, las concesiones, las licencias y el capital humano. Todos estos elementos constituyen hoy los principales motores de la ventaja competitiva y la rentabilidad.

La mayoría de los intangibles no se compran, sino que se desarrollan y casi nunca se reflejan de manera adecuada en los estados financieros.



PRINCIPAL FUENTE DE
VALOR
 EMPRESARIA

¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA
 YA A LA VENTA EN



Sanborns

Según el último informe de la World Intellectual Property Indicators (WIPO), la inversión en intangibles ha crecido a un ritmo tres veces superior al de los activos tangibles desde 2008, lo que la convierte en una estrategia de alto impacto económico, financiero y legal. Las empresas que sepan identificarlos y desenvolverse en la complejidad de la nueva dinámica corporativa serán las que logren desbloquear su siguiente nivel de crecimiento. **S**



¿Quién tiene el derecho a decidir cómo se educa a un niño: sus padres o el Estado? Las respuestas que dan diferentes países son muy distintas. También lo son las diversas culturas, en cuanto a cómo perciben la educación; incluso desde ángulos políticos hasta con potenciales choques entre los derechos del niño versus las prerrogativas de sus padres (por ejemplo, el derecho o no de imponer una perspectiva religiosa radical).

En Estados Unidos, educar a los hijos en casa (el *homeschooling*) es legal y, en ocasiones, no se exige notificar a las autoridades. En Alemania, así como en otros países europeos, es ilegal, lo que puede derivar en multas de hasta cinco mil euros y, en casos extremos, en la intervención de los servicios de protección a la infancia.

La base legal alemana es un principio llamado *Schulpflicht* (obligación escolar). No se trata sólo de que los niños reciban educación, sino de que la reciban en una escuela. Un ejemplo: la costumbre, común en México, de tomar vacaciones fuera de temporada y enviar una carta a la escuela es prácticamente imposible en Alemania, ya que incluso oficiales en los aeropuertos pueden pedir explicaciones sobre por qué un menor no



está en clases e impedir su salida del país, salvo causas de fuerza mayor.

El argumento de fondo es profundamente político: la escuela no es sólo un lugar de aprendizaje académico, sino el espacio donde los niños aprenden a convivir con la diferencia, negociar y formar parte de una comunidad que no eligieron. Es, en teoría, un laboratorio de ciudadanía. El dato incómodo es que esta ley tiene sus raíces en normativas de 1938, una de las pocas leyes de la era nazi que siguen vigentes en la Alemania actual, aunque reinterpretada en un marco democrático. Suecia sigue una lógica parecida: en 2010 endureció su legislación, al punto de que algunas familias

han emigrado a Finlandia o Dinamarca para educar a sus hijos en casa.

Estados Unidos es el polo opuesto. La tradición del *homeschooling* tiene raíces tanto en la izquierda contracultural de los años setenta como en el conservadurismo religioso, y hoy cruza líneas ideológicas. Hay más de tres millones de niños educados en casa y el número crece. Las motivaciones son variadas: desde la desconfianza hacia un ambiente escolar afectado por problemas como violencia, *bullying*, drogas o baja calidad académica hasta el deseo de dar una formación religiosa específica, pasando por familias que creen que pueden hacerlo mejor que el sistema.



Por: **MA. Clara Franco Yáñez**

Master en Asuntos Internacionales por el IHEID en Ginebra, Suiza
clara.franco@graduateinstitute.ch

Los datos les dan parte de razón: estudios muestran que los niños educados en casa están entre quince y veinticinco puntos encima del promedio en exámenes estandarizados. ¿Significa que el modelo funciona? No para todos, aunque puede funcionar para determinadas familias y para ciertos niños, con recursos y mucha dedicación. Ser padres tampoco nos convierte automáticamente en maestros ni en pedagogos. Del mismo modo, otros niños, invariablemente, recibirán una formación profundamente deficiente, bajo un estandarte de supuesta "libertad".

Otra objeción es la socialización. ¿Puede un niño desarrollar habilidades sociales sin las dinámicas de grupo y el roce cotidiano con compañeros muy distintos a él? La evidencia es mixta: algunos reportan socialización deficiente, otros no. Obvio que la diferencia está en si sus familias buscan activamente espacios de convivencia o les mantienen aislados.

El problema no es el modelo, sino cómo se implementa. Aplica también a la escuela tradicional: un niño puede pasar doce años en un salón sin prestar

atención, así como egresar sin haber aprendido a escuchar ideas diferentes. México tiene un vacío legal interesante. La Constitución garantiza el derecho a la educación, sin especificar que deba impartirse en una institución. No hay ley que prohíba el *homeschooling*, pero tampoco una que lo regule. Los padres que lo practican pueden certificar los estudios de sus hijos ante las autoridades. Es una especie de "se tolera mientras no moleste", muy mexicano, pero también frágil: sin marco legal, las familias quedan desprotegidas y los niños sin garantías mínimas de calidad.

¿**DERECHO**
DE LOS PADRES O
PELIGRO POTENCIAL?



Si el fascismo decidiera regresar, cometeríamos un error casi infantil al imaginarlo vestido como en 1938. La historia no recicla uniformes; recicla ideas. Cambia la tecnología, la estética y el vocabulario, pero conserva una arquitectura del poder sorprendentemente familiar. El fascismo del siglo XX necesitó radio, periódicos y plazas públicas. El del siglo XXI, si existe, necesita algoritmos, redes sociales y teléfonos inteligentes. El código es parecido; la interfaz cambió por completo.

Quizá por eso la pregunta más repetida sea también la menos interesante: ¿son personajes como Donald Trump, Benjamin Netanyahu o Javier Milei fascistas? La respuesta responsable es que aún no corresponde afirmarlo. Ese veredicto pertenece a los historiadores del futuro. La pregunta verdaderamente urgente es otra: ¿estamos viendo reaparecer los patrones que históricamente precedieron al fascismo? Esperar a que exista consenso sobre la etiqueta puede ser una forma elegante de llegar tarde.

El fascismo no comenzó cuando alguien lo bautizó. Comenzó cuando las instituciones dejaron de parecer indispensables, cuando el líder en cuestión se presentó como el único capaz de salvar a la nación, cuando el adversario dejó de ser un rival para convertirse en una amenaza existencial y cuando el miedo justificó excepciones cada vez más permanentes. Ninguno de esos pasos parecía definitivo. Todos parecían temporales. Todos parecían razonables.

Hay una frase que merece más atención de la que recibe: “Dios, patria y familia”. Hoy resurge en discursos de distintos líderes y movimientos como si fuera un lema inocente. No lo es. Históricamente fue una de las columnas retóricas de diversos movimientos nacionalistas y autoritarios europeos. Creer en Dios, amar a la patria o defender a la familia jamás ha sido incompatible con la democracia. El problema aparece cuando esos conceptos dejan de unir y comienzan a clasificar: los verdaderos patriotas frente a los traidores; las familias correctas frente a las sospechosas; los ciudadanos auténticos frente a quienes supuestamente contaminan la nación.

La consigna deja de describir valores y empieza a repartir certificados de pertenencia. Trump convirtió la confrontación permanente en estrategia política y erosionó la confianza en procesos electorales cuando estos no le favorecieron. Netanyahu gobierna en medio de una guerra cuya conducción y alianza con sectores ultranacionalistas han provocado un

FASCISMO SIN UNIFORME



Por: **MDC. Daniela Paz Aguirre**
Maestra en Derecho Constitucional y Derechos Humanos / dannypaz2107@gmail.com

intenso debate internacional. Milei transformó la política en una batalla cultural cotidiana donde la descalificación ocupa con frecuencia el lugar del argumento.

No son idénticos ni responden a la misma tradición ideológica. Precisamente por eso resulta interesante observarlos juntos: todos comprenden que gobernar también consiste en definir quién merece ser considerado parte del pueblo.

Y, quizá, el ejemplo más incómodo sea el de Israel y lo que parece ser su política expansionista y genocida contra una etnia: ¿acaso esto no preocupa? La guerra que se libra en Medio Oriente no parece desarrollarse entre países claramente definidos; se percibe más como la acción de un Estado contra toda una etnia, con prácticas militares cuestionables y una retórica que recuerda a la Europa del siglo pasado.

Por otro lado, tenemos que hablar de Estados Unidos. Cuando se juzga a China o Rusia por reprimir a los ciudadanos o a la oposición, el mundo suele reconocer conductas coherentes con sistemas considerados autoritarios, ampliamente

señalados por organismos internacionales que defienden la democracia y la libertad. Pero cuando una democracia que durante décadas se presentó como referente global de libertad normaliza operativos militarizados del Servicio de Inmigración y Control de Aduanas (ICE), amplía facultades extraordinarias del Ejecutivo o convierte la excepción en rutina, la inquietud adquiere otro significado. No porque esos hechos lo conviertan automáticamente en un régimen fascista, sino porque erosionan desde dentro el prestigio de las instituciones que prometían ser el antídoto frente a ese riesgo.

Las democracias rara vez mueren en un solo acto. Se desgastan entre aplausos, encuestas favorables y promesas de orden. El fascismo moderno, si alguna vez merece ese nombre, probablemente no llegará marchando al ritmo de tambores. Llegará optimizado para teléfonos móviles, impulsado por algoritmos, envuelto en patriotismo rentable y presentado como la solución más eficiente frente al caos. Y, cuando finalmente todos estén de acuerdo en cómo llamarlo, quizá la discusión importante ya haya terminado. **S**

ES NECESARIO MIRAR MÁS ALLÁ DE LAS ETIQUETAS Y
RECONOCER SEÑALES DE ALERTA



Era 2019 y Huawei se consolidaba como uno de los tres gigantes mundiales en la venta de *smartphones*, al posicionarse en el segundo lugar global, detrás de Samsung, con ganancias estimadas en 122 billones de dólares.

En aquellos años, la empresa dominaba el mercado no sólo de celulares, sino que también contaba con divisiones en telecomunicaciones, computación, tabletas y otros servicios. Algunos de sus productos, como el Nexus 6P y la Matepad Pro, ambos lanzados entre 2015 y 2016, eran aplaudidos por analistas tecnológicos.

Huawei se mostraba como una empresa innovadora y con grandes ambiciones. Sin embargo, lo cierto es que en el mercado norteamericano no lograba consolidarse y comenzaba a enfrentar un panorama desalentador.

Durante años, gobiernos republicanos acusaron al gigante chino de prácticas relacionadas con el espionaje y el rastreo de datos de sus usuarios, señalamientos que la empresa nunca logró desmentir de manera convincente.

Fue en mayo de 2019 cuando el gobierno de Donald Trump impuso severas restricciones contra Huawei y ordenó que

empresas como Google dejaran de ofrecerle sus servicios. La medida la aisló del ecosistema tecnológico estadounidense y europeo. Estas restricciones significaron pérdidas superiores a los 30 billones de dólares, número que suena enorme, pero la compañía siguió registrando ventas récord.

Dando un salto a 2026, Huawei sigue presentándose como un gigante tecnológico, con una presencia intermitente en América, pero indiscutible en Asia.

Con más de 213 mil empleados y operaciones en 170 países, la empresa reporta en sus informes financieros ganancias anuales por más de 880 billones de yuanes, equivalentes a unos 122 billones de dólares. ¿La clave de su éxito? Se podría decir que es una combinación de dos conceptos: adaptabilidad y percepción.

Después del cierre del mercado estadounidense, la empresa no dejó de apostar por una de sus mayores fortalezas: la innovación. Con *smartphones* plegables de alta calidad y una fuerte inversión en desarrollo de infraestructura, Huawei estuvo lista para conectar a cientos de ciudades mediante la expansión de la tecnología 5G. Actualmente, sus redes de conectividad prestan servicio a más de 3

billones de personas en el mundo.

Asimismo, las millonarias cantidades que invierte en investigación y desarrollo la convierten en una de las empresas tecnológicas con la mayor cantidad de patentes registradas.

En cuanto a la percepción, es importante considerar que muchas veces se subestima la dimensión de los mercados asiáticos y de Medio Oriente. Tan sólo en China, donde Huawei disputa el liderazgo con Apple, se encuentra la segunda mayor economía del mundo, cuyo PIB supera los 20 billones de dólares.

La capacidad de adaptación de Huawei no se limita a las tecnologías actuales, su apuesta por la inteligencia artificial y los *data centers* ha sido magistral y, de forma reciente, le ganó varias inversiones fuertes a otro gigante: Nvidia.

Lo cierto es que Huawei ha demostrado que alcanzar el éxito como compañía tecnológica no depende exclusivamente de competir con Estados Unidos bajo sus propias reglas. Más bien, ha evidenciado que el resto del mundo avanza a un ritmo distinto y que, en muchos casos, América termina adaptándose a la velocidad con la que evolucionan los gigantes tecnológicos asiáticos. **S**

HUAWEI,

LA HISTORIA DE UN GIGANTE CHINO RECHAZADO POR EL OESTE



Por: **LCC. Gabriel Moreno Rodríguez**

Productor; académico en el ITESM; director de noticias; analista en temas de tecnología y CEO / [@gabofanfare](#)





Sam Altman, CEO de OpenAI, lo dijo sin rodeos: nos acercamos a una época en la que crear cosas digitales será a destajo. Se acabaron las suscripciones mensuales planas que te dan acceso ilimitado. El futuro que nos venden es uno donde cada palabra que escribes, cada respuesta que generas, cada idea que desarrollas con inteligencia artificial tendrá un costo medible, contable y cobrable. Se llaman tokens y son la nueva moneda del ecosistema digital. La pregunta ya no es si los cobros llegarán a tu recibo mensual, sino si estás listo para que tu creatividad tenga precio por unidad.

Empecemos por lo básico. Un token no es una palabra, sino un fragmento de ella. En promedio, 1,000 tokens suelen equivaler a unas 750 palabras en inglés; en español cambia, nuestro idioma suele requerir más elementos para expresar una misma idea. Cuando escribes “¿cómo estás?” en ChatGPT, el sistema no lee la frase completa, la divide en tres o cuatro tokens: “¿Cómo”, “estás” y “?”. Cada uno se procesa y forma parte del cálculo del costo de la interacción. Al responder, la IA también genera tokens. El resultado: una conversación de 10 minutos puede costarte desde centavos hasta varios dólares, dependiendo del modelo que utilices.

El ejemplo más claro es el modelo de servicios públicos que todos conocemos. Cuando abres la llave del agua, no pagas una tarifa plana mensual. Pagas por litros consumidos. El medidor cuenta cada gota y al final del mes obtienes un recibo proporcional a tu uso. Los tokens funcionan igual: eres tú con el chat abierto, los tokens son los litros, y OpenAI, Anthropic o Google son las compañías que pasan a cobrar. La diferencia es que el agua la puedes ver caer. Los tokens son invisibles hasta que llega el estado de cuenta.

Pero aquí es donde se pone interesante, y más caro. La nueva frontera no es un



TOKEN

agente de IA, sino múltiples agentes trabajando en simultáneo. Plataformas como OpenRouter permiten conectar decenas de modelos diferentes en una sola interfaz: uno investiga, otro escribe, otro revisa, otro traduce, otro genera imágenes, otro analiza datos. La tarea que antes hacías con un solo chat ahora requiere un ecosistema entero. Y los agentes consumen tokens. Un proyecto que solía costar \$2 en tokens actualmente puede valer \$20, porque diez agentes intercambiaron información entre ellos, procesaron contextos largos y crearon respuestas múltiples.

El modelo de negocio es brillante en su simplicidad y brutal en sus implicaciones. Las empresas de IA descubrieron que las suscripciones planas no son sostenibles

EL AGUA DEL SIGLO XXI



Por: **LL. José Eduardo Carrillo**
Gerente de Sistemas e Informática
eduardo.carrillo@strategiamagazine.com

cuando los usuarios intensivos consumen recursos desproporcionados. El usuario casual que pregunta “¿cuál es la capital de Francia?” subsidia al que genera libros completos, analiza documentos de 500 páginas o entrena modelos personalizados. El pago por

tokens elimina ese desbalance: cada quien paga lo que consume. Es económico y es justo. También es un cambio estructural que convierte la creatividad digital en un servicio medible, como la electricidad o el gas. La verdadera pregunta no es si debemos aceptar este

¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA
YA A LA VENTA EN



Sanborns

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL AVANZA HACIA UN ESQUEMA DONDE

CADA INTERACCIÓN TENDRÁ UN COSTO PROPORCIONAL AL USO



OFFICE BLISS



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

Naya Connect

A primera vista, el Naya Connect parece un teclado mecánico convencional; sin embargo, replantea la manera de interactuar con nuestra computadora personal gracias a un sistema de módulos funcionales, donde cada lado puede incorporar accesorios intercambiables como un *trackpad* con respuesta táctil, teclado numérico, *trackball* de precisión, un dial programable o un *joystick* 3D, eliminando la necesidad de tantos periféricos para optimizar tus flujos de trabajo. Naya Connect cuenta, en tan sólo 14.9 mm de grosor, con *switches* configurables para ofrecer mayor o menor ruido, de bajo perfil e intercambiables por el usuario (*hot-swappable*), estructura de aluminio mecanizado y conectividad mediante USB o Bluetooth, con compatibilidad para Windows, macOS y Linux. Su *software* permite crear perfiles personalizados para atajos, macros y funciones específicas para aplicaciones de productividad, diseño, edición de video, modelado 3D y más.

Precio: desde 2,500 MXN

URL: naya.tech



Todo buen “godín” piensa en cómo optimizar su lugar de trabajo para mejorar su productividad, ergonomía y diversión. Desde teclados que sustituyen periféricos completos y bocinas pensadas para escritorios modernos hasta hogares inteligentes hiperconectados, estos dispositivos llevarán a tu oficina al futuro.

Edifier M90

Sin importar tu tipo de *setup*, el audio siempre debe ser una prioridad, tanto para trabajo, música, juegos o consumir contenido; un buen set de bocinas de repisa como las Edifier M90 hará toda la diferencia. Las M90 resuelven el problema de un sonido aburrido con un sistema compacto, sin necesidad de amplificadores externos, gracias a una configuración de dos vías con un *woofer* de 4 pulgadas y un *tweeter* de 1 pulgada dedicado en cada bocina, salida de 100 watts, dos amplificadores integrados de clase D y procesamiento digital de señal (DSP) de 24 bits / 96 kHz para lograr un sonido equilibrado, incluso a volúmenes elevados. Lo que diferencia a este set es que incorpora entrada HDMI ARC, USB-C, Bluetooth 6, óptica y auxiliar, además de contar con certificación Hi-Res, pudiendo conectarse simultáneamente a tu PC, tornamesa o TV, sin pérdidas en la calidad. Tus videollamadas, *podcasts* y películas se escucharán mejor que nunca.

Precio: 369 USD

URL: edifier-online.com



Ikea Matter

Desde que el concepto de casa (u oficina) inteligente comenzó a popularizarse, entrar a este mundo implicaba conocer de elementos compatibles, estándares de comunicación y mil detalles técnicos más. Matter es un estándar interoperable entre diferentes marcas que, en teoría, te permite utilizar y automatizar *gadgets* de distintos fabricantes; por ejemplo, una bombilla Xiaomi con un sensor de luz Ikea y un hub de Alexa. Ikea presentó un rediseño completo de su oferta para “casas inteligentes” con dispositivos muy accesibles y un **foco** en iluminación inteligente, sensores ambientales, enchufes, audio y controles. No dejes que nombres de productos como Vramblix, Klippbok o Timmerflotte te intimiden: todos utilizan Matter over Thread para ofrecer control local, bajo consumo de energía, fácil configuración y costos razonables, permitiéndote crear automatizaciones avanzadas sin depender de una sola marca.

Precio: desde 5.99 USD

URL: ikea.com

¡Extra, extra!
Al estilo de un Tamagotchi moderno, Senso funciona como un ecosistema para el cuidado de plantas en casa u oficina. Cuenta con sensores de humedad, temperatura, luminosidad y condiciones ambientales, además de recomendaciones personalizadas que te permitirán mantener a tus plantas felices, convirtiendo su cuidado en un juego. **S**





MINERÍA URBANA:



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

Analista en impacto ambiental y desarrollo social y económico
acostakevino05@gmail.com

La minería urbana se define como el proceso de recuperación de materias primas secundarias, especialmente metales preciosos y tierras raras, a partir de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE). En un mundo donde la obsolescencia programada dicta el ritmo del consumo, las ciudades se han convertido en yacimientos con mayor concentración de recursos más ricos que las minas geológicas. Sin embargo, este modelo de “economía circular” presenta una cara oscura: se sostiene sobre una estructura de profunda desigualdad. Mientras el sector tecnológico avanza, los actores primarios de esta cadena –los mineros urbanos– enfrentan un rezago económico sistémico y habitan espacios donde la contaminación deteriora tanto el entorno natural como la salud pública.

La minería urbana informal es una actividad de supervivencia, no una industria planificada. El rezago económico del sector

responde a la asimetría en la cadena de valor. El minero urbano, que a menudo opera de forma independiente o en pequeñas redes familiares, realiza la tarea más peligrosa y extenuante: la recolección y el desmantelamiento primario. Sin embargo, debido a la falta de tecnología para el refinamiento de alta precisión, estos trabajadores se ven obligados a vender sus hallazgos a intermediarios a precios impuestos por el mercado informal.

Esta dinámica crea una “trampa de pobreza”. El minero no posee el capital para invertir en maquinaria que procese los residuos, lo que lo mantiene en la base de la pirámide. El verdadero valor económico de la minería urbana (la recuperación de paladio, platino y oro de alta pureza) es capturado por grandes plantas metalúrgicas, generalmente ubicadas en países desarrollados o zonas industriales privilegiadas, mientras que las periferias urbanas conservan los residuos tóxicos y reciben una remuneración que apenas cubre las necesidades básicas.

A diferencia de la minería industrial, que cuenta con protocolos de mitigación (aunque a menudo insuficientes), la minería desarrollada en condiciones de rezago carece de controles ambientales. Entre los métodos comunes para extraer cobre o metales de tarjetas madre se encuentran la quema de plásticos y el uso de solventes químicos agresivos en entornos abiertos.



El impacto es devastador. La combustión de cables libera dioxinas y furanos, compuestos altamente cancerígenos que se dispersan en el aire. Asimismo, el vertido de ácidos utilizados para lixiviar metales contamina los suelos, se infiltra en los sistemas de alcantarillado y alcanza los mantos freáticos. De esta forma, la “mina urbana” deja de ser una solución ecológica para convertirse en un foco de degradación que destruye la biodiversidad local y compromete la calidad del agua y el suelo en las zonas circundantes.

Para revertir el rezago económico y mitigar el daño ambiental es necesaria una transición desde la informalidad hacia la profesionalización. Esto implica:

1 Políticas de vivienda y trabajo: es fundamental separar el espacio habitacional del productivo. El Estado debe promover la creación de parques industriales comunitarios donde los mineros urbanos puedan realizar sus labores con equipo de protección y sistemas de ventilación adecuados, liberando a los hogares de la carga tóxica.

2. Inclusión financiera y tecnológica: el acceso a microcréditos permitiría a las cooperativas de mineros adquirir tecnologías de trituración y separación mecánica, eliminando la necesidad de quemar materiales y permitiéndoles retener una mayor parte del valor generado.

3. Responsabilidad social empresarial: las compañías productoras de tecnología deben asumir el costo del ciclo de vida de sus productos, financiando programas de salud y mejora habitacional para las comunidades que hoy gestionan sus residuos de manera precaria.

La minería urbana constituye una pieza indispensable para la sostenibilidad del futuro, pero su implementación actual resulta éticamente insostenible. El rezago económico de los mineros y la degradación de sus entornos habitacionales son síntomas de un sistema que otorga mayor valor a los materiales que a las personas. La recuperación ambiental debe comenzar con la recuperación social. **S**

DESIGUALDAD SOCIOECONÓMICA Y CRISIS AMBIENTAL



Correr es una de las disciplinas más sencillas de practicar. Es el arte de desplazarse de un lugar a otro a una velocidad constante. Los corredores son un tipo de deportista muy particular. Aceptan los desafíos y, conforme van alcanzando pequeños objetivos, se embarcan en metas cada vez más grandes. Es así que muchos terminan enfrentando el que puede convertirse en el logro deportivo de su vida: el maratón.

Históricamente, el maratón es la prueba más importante para cualquier corredor. Representa demostrarse a uno mismo y al mundo que se tiene la capacidad física para completar los 42 kilómetros manteniendo un buen ritmo. Quienes superan la preparación y la prueba en sí obtienen un logro único que los coloca en un escalafón particular.

El maratón es una de las pocas pruebas que permite competir juntos a atletas profesionales y amateurs, ya que son eventos abiertos en los que muchas personas pueden inscribirse para perseguir la gloria deportiva. La diferencia radica en el objetivo: los profesionales buscan ganar y romper marcas mundiales, mientras que los amateurs aspiran a conseguir un tiempo digno, pero, sobre todo, llegar a la meta.

Cuando un corredor comienza la aventura de participar en carreras de 3 y 5 kilómetros, cada mejora en el cronómetro suele convertirse en una motivación que lo impulsa a aumentar la distancia. Gracias a esa hambre, miles de personas se congregan en carreras alrededor del planeta.

En la actualidad existen seis competencias consideradas de la más alta categoría.

LOS MARATONES MÁS



Por: **LCC. Jorge Aguillón Rodríguez**

Periodista independiente; escritor de columnas en diversos medios informativos / [@JorgeAR_RJ](#)



¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA
YA A LA VENTA EN

IMPORTANTES DEL



Sanborns



Antes de las redes sociales, el arte era visible gracias a las decisiones de los curadores, directores de galerías, críticos, así como exhibiciones en galerías, publicaciones y, por supuesto, comerciantes.

Hoy ya no es así. Al menos no del todo. No igual. Combinadas, las plataformas digitales y las redes sociales diariamente muestran más arte a más personas que todos los museos, galerías y publicaciones especializadas. Antes se dependía casi exclusivamente del especialista y su preparación, experiencia y educación cultural y artística, de su conocimiento y visión a largo plazo acerca de lo que decidía que era valioso para ser mostrado al público. Actualmente, la digitalización y las redes sociales lo han cambiado todo. ¿Para bien o para mal? Es difícil afirmar una cosa u otra, pues, aunque ahora la creación artística llega a más personas sin tanto intermediario y de forma más inmediata, lo hace bajo criterios que poco o nada tienen que ver con el arte.

Hablemos de la hiperestimulación artística, porque usted y yo sabemos que las plataformas digitales priorizan las vistas, el *engagement* (reacciones a la publicación, comentarios, veces que se comparte o que se guarda) y las

HIPERESTIMULACIÓN

relaciones entre usuarios. Podría definirse como la sobreabundancia de oferta de arte hacia el público, un bombardeo constante de imágenes, obras, recomendaciones y tendencias artísticas que recibimos en plataformas como Instagram, TikTok, Pinterest o X.

Este flujo continuo transforma la experiencia estética de contemplativa y profunda a rápida, superficial y consumista. Es un estado en el que la saturación visual reduce nuestra capacidad de apreciar en profundidad las obras. En lugar de generar asombro, reflexión o emoción sostenida, las imágenes provocan indiferencia, irritación u observación superficial.

Sabemos que las decisiones sobre qué es arte y qué no lo es se basan en un mercado y sus reglas, no precisamente en objetivos más reflexivos.

Las obras de arte se compran y se venden porque representan un activo tangible que mantiene su valor frente a la inflación y son altamente valoradas por su escasez. Los compradores de arte las adquieren para hacer negocios, pues son inversiones estables.

Pero antes no teníamos *scroll* infinito, *doomscrolling* ni curadores algorítmicos que priorizan contenido viral sobre valor estético, cultural o conceptual. Las plataformas optimizan para retención, no para calidad estética. Las colecciones de pinturas, por poner un ejemplo, se apreciaban caminando en la galería, se percibía el tamaño y el formato de la obra en comparación con la humanidad del espectador que observaba, no deslizando el dedo sobre el celular.

ARTÍSTICA



Por: **MCH. Arturo Haro**

Diseñador gráfico, fotógrafo, escritor y músico
X @arturoharophoto

Tampoco habíamos vivido esta homogeneización visual que se genera debido a que los algoritmos deciden mostrarnos contenidos similares a los que acabamos de consumir en sus plataformas. Estos factores modifican la profundidad de la reflexión que se hacía ante el arte. Las apreciaciones actuales pueden estar pasando de lo contemplativo a lo cualitativo (¿cuántos *likes* tiene?).

El arte está pasando de ser una experiencia a convertirse en “contenido”. En otra ocasión podremos hablar de cómo los propios creadores están transformando sus concepciones y su forma de trabajar debido a esta situación que llegó para modificar la percepción del arte de forma definitiva.

Y usted, ¿cuándo fue la última vez que se expuso a una obra de arte? ¿Y la última vez que visitó un museo? ¿Qué paralelismos le encuentra a esa experiencia y a la de ver la pieza en su dispositivo móvil? ¿Puede dar cuenta de lo que siente al ver una escultura en su pantalla en lugar de estar donde se encuentra físicamente? 



CINE

La vida, en términos generales, es una dualidad: Ronaldo o Messi, Superman o Batman, *Star Wars*... o *Star Trek*.

Si bien no tan conocida como la saga de la familia Skywalker y allegados, *Star Trek* tiene una base de fanáticos bastante sólida que ha logrado que la historia que vio nacer al señor Spock cumpla –en septiembre de 2026– 60 años de vida.

su producción, fue Norway Corporation y Desilu Productions los que hicieron realidad *Star Trek*. Esta serie tiene la peculiaridad de ser una de las pocas en el mundo del entretenimiento que tuvo dos pilotos televisivos (el primero no causó el revuelo esperado) y con ellos un cambio de actores: entraba en escena el legendario William Shatner como el Capitán Kirk.

Star Trek es, sin lugar a dudas, a lo que hoy se le llama “progre”. Roddenberry quería un elenco diverso para su nave y lo logró: a poco más de diez años de terminada la Segunda Guerra Mundial, puso en el puente

STAR TREK



Por: **Esteban Cortés Sánchez**

Compositor de música para cine y director de orquesta / linktr.ee/leescorp

Concebida como un “western en el espacio” y con el título interino de *Wagon Train to the Stars*, Gene Roddenberry –su creador– tenía claro lo que quería plasmar en sus historias: una crítica a la sociedad contemporánea de finales de la década de los sesenta. Pudo hablar de discriminación, sexismo y criticar la guerra sin el filtro de la censura, pues no se hablaba de humanos, sino de “distantes mundos alienígenas”. Después de ofrecer su producto a estudios como MGM y no recibir luz verde para

de la Enterprise a un ruso y a un japonés como timonel y navegador. Whoopi Goldberg ha contado en varias ocasiones cómo al ver a Nichelle Nichols (interpretando a Nyota Uhura, la oficial de comunicaciones), corrió a llamar a su familia diciendo: “¡vengan rápido, hay una mujer negra en la televisión y no es una sirvienta!”. Martin Luther King Jr., tal vez el principal activista de los derechos civiles en Estados Unidos, convenció a Nichols de no dejar el programa, cuando se enteró de que ya había



@strategaoficial

¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA YA A LA VENTA EN

De acuerdo al sitio financiero [bloomberg.com](https://www.bloomberg.com), *Viaje a las Estrellas* (como se le conocía a la serie de habla hispana) ha generado 2.6 billones de dólares solo en servicios de streaming y el [sanborns.com](https://www.sanborns.com) la sitúa como la franquicia de TV más valiosa a 2023 con un valor de 1.5 billones de dólares, incluyendo *streaming*, *videojuegos*, así como *merchandise*.



Sanborns

La ciencia ficción está siendo dirigida en la dirección de *Star Wars*, hace ya 60 años Eugene “Gene” Roddenberry nos mostró un futuro optimista donde la humanidad se une por el bien común; donde la enfermedad y la pobreza son virtualmente inexistentes. Un futuro por el que vale la pena trabajar.

El *trekker* en mí (así nos llamamos los fans) no puede sino cerrar este artículo con la típica despedida vulcana a cada uno de ustedes, los que leen: *larga vida y prosperidad* =/=. S

UN UNIVERSO QUE CAMBIÓ LA TELEVISIÓN AL COMBINAR
AVENTURA, CRÍTICA SOCIAL Y ESPERANZA



Con motivo del Mundial de Fútbol, surgió un ambiente con un fuerte sentido nacionalista que nos invitó a la unidad y a sentirnos orgullosos de nuestro país, su cultura, su música y su gastronomía. Durante los últimos meses circularon en redes sociales “frases que sólo un mexicano entendería”, las cuales despertaron gran curiosidad entre visitantes extranjeros que no encontraron una explicación lógica para ellas. Estas expresiones, de acuerdo con la Real Academia Española, se conocen como mexicanismos.

Así como nuestro territorio es amplio y diverso en costumbres, también existen expresiones como “ponerse las pilas”, “armar la reta”, “comer ansias” o “mal del puerco”, frase que da título a este texto, en el que hablaremos de algunos mexicanismos desde la lingüística y de los llamados síndromes de filiación cultural desde la antropología médica. Estos padecimientos físicos o psíquicos hacen referencia a enfermedades distintas de las descritas por la medicina occidental. Aunque no son exclusivos de México, sí son muy frecuentes en Latinoamérica.

Hasta la fecha no existe un número exacto de cuántos síndromes de filiación cultural se han identificado;

MAL DEL PUERCO Y OTRAS

sin embargo, en la Biblioteca Digital de la Medicina Tradicional Mexicana de la UNAM se han documentado más de mil. Entre los más conocidos se encuentran el mal del puerco, el susto o espanto, el empacho, el mal de ojo, la caída de mollera, el mal aire y estar chipil.

Hablemos del mal del puerco o marea alcalina postprandial, término fisiológico que describe un proceso natural del organismo una vez iniciada la digestión. Mientras el estómago libera ácido clorhídrico para procesar los alimentos, al torrente sanguíneo llega bicarbonato, lo que incrementa el pH de la



Z Z Z
Z z

ENFERMEDADES SINGULARES



Por: MSP, Mariana Bravo Ruvalcaba
Médica egresada de la Facultad de Medicina de la UNAM
de Salud Pública y Epidemiología

Sanborns

¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA
YA A LA VENTA EN





Puede haber muchas razones por las que te cuesta sostener una relación estable o por las que eliges personas no disponibles para una relación sana a largo plazo. Aquí te daré tres que son muy importantes y seguro no eres consciente de que afectan desde la raíz.

1. Te enteraste de una infidelidad de papá o mamá cuando aún no eras adulto, y de manera inconsciente generas dos cosas: la primera es la creencia de que no se puede confiar en las parejas; la segunda, una lealtad a quien fue engañado, y dices desde tu amor incondicional “yo me quedo solo como tú”, “yo elijo parejas no disponibles como tú”. Y guardas esto en tu corazón.

Las frases que usamos en constelaciones familiares para romper con esto son: (Las puedes repetir en voz alta para ver qué se mueve en ti).

Mamá, papá, dejo con ustedes sus temas de pareja porque eso no les corresponde a los hijos, les regreso toda la responsabilidad y me libero.

(Mamá o papá, según sea el caso de quien fue infiel) Estoy enojado contigo por la traición (permítete sentir, unos segundos), pero hoy entiendo que fue cosa de pareja y dejo contigo esa responsabilidad y me libero.

TRES RAZONES DE POR QUÉ TE CUESTA TENER

(Mamá o papá, según sea el caso de quien fue engañado) Yo, como tú, busco parejas no disponibles, por ti me quedo solo, yo me quedo a tu lado como tu compañero de vida. Ahora que lo veo, con tu bendición y tu permiso, vivo diferente a ti, no mejor ni peor, sólo a mi manera. Tú ya pagaste el precio, a partir de hoy te honro y la mejor manera de honrarte es hacer cosas maravillosas con mi vida. Te pido que veas con buenos ojos que elija tener una pareja que, a su vez, me elija.



2. Estás actuando desde tu niña o niño interior. Por eso, de manera inconsciente, te da miedo dirigirte hacia tu destino como mujer o como hombre que avanza un paso delante de sus padres para crear su nueva familia, la cual puede ser sólo tú y tu pareja o ustedes con sus hijos.

Las frases que usamos en constelaciones familiares para romper con esto son:

(Las puedes repetir en voz alta para ver qué se mueve en ti).

Mamá, y luego repites lo mismo a papá: tú eres grande y yo pequeño y, aunque siempre será así, ya crecí. Ya soy una mujer/un hombre (permítete sentir unos segundos) y ahora, desde mi yo adulto, respeto tu destino y sigo hacia el mío. Gracias por la vida, la tomo con los brazos abiertos y con tu permiso y tu bendición la vivo diferente a

UNA PAREJA ESTABLE



Por: **LAE. Lili Torres**

Administradora de empresas, descodificadora biointegrativa y consteladora familiar / @lilitorres.holistica

ti, no mejor ni peor, sólo a mi manera. Di tu nombre completo.

3. Tu corazón está con una expareja y probablemente esta razón la tengas más consciente, pero hay resistencia para aceptarlo. Por eso buscas parejas, para comprobarte que no es así, pero terminan siendo personas no disponibles, pues tu corazón está cerrado porque no has cortado el vínculo.

Las frases que usamos en constelaciones familiares para romper con esto son: (Las puedes repetir en voz alta para ver qué se mueve en ti).

(El nombre de tu expareja) Ahora te veo tal como eres, veo desde dónde te elegí. Te regreso la responsabilidad que te toca y me libero. Tomo sólo la responsabilidad que me toca. Corto contigo cualquier vínculo de pareja y me libero. Te dejo donde corresponde, en el pasado. Gracias por los buenos momentos y también me agradezco todo lo que crecí y aprendí en esta relación. Ahora sigo mi camino sin ti.

(Si tienes hijos, le dices: y te doy el lugar como mamá/papá de mi hijo). **S**

STRATEGIA RECOMIENDA

SPIDER-NOIR

Desarrollada por **Oren Uziel**

La serie de ficción, basada en Marvel Comics, está protagonizada por Ben Reilly / Spider-Man Noir (interpretado por Nicolas Cage), un investigador privado y superhéroe envejecido que vive en la Nueva York de los años treinta. Ambientada en un universo alterno de la franquicia arácnida, combina una elegante narrativa *noir* con elementos de humor, estética *pulp* y la energía característica de las historietas.

Durante la semana de su estreno se posicionó entre las producciones más vistas y recibió críticas positivas. Además, ofrece la posibilidad de verla tanto en color como en blanco y negro, una propuesta que genera experiencias distintas y busca inspirar al público a apreciar el cine *noir* como una forma de arte.

QUÉ VER



AMERICAN HORROR STORY

Creado por: **Ryan Murphy**

Serie de televisión de antología y horror en la que cada temporada funciona como una miniserie independiente, con personajes y escenarios propios. Además, algunos de sus elementos están inspirados en hechos reales.

“Murder House”, “Asylum”, “Coven”, “Freak Show”, “Hotel”, “Roanoke”, “Cult”, “Apocalypse”, “1984”, “Double Feature”, “NYC” y “Delicate” conforman las 12 temporadas estrenadas desde 2011. Sus historias abarcan casas embrujadas, vampiros, alienígenas, criminales, aquelarres, psicópatas, cultos satánicos y otros elementos sobrenaturales, respaldados por un elenco de actores y actrices reconocidos, entre ellos Jessica Lange, Evan Peters, Angela Bassett, Emma Roberts, Sarah Paulson, Kathy Bates, Zachary Quinto, Lady Gaga y Matt Bomer.

QUÉ VER



EL LIBRO DE LOS GATOS

EL LIBRO DE LOS GATOS

Autor: **Varios**

Obra que reúne cuentos e ilustraciones relacionados con uno de los animales más fascinantes y enigmáticos de la cultura popular.

Esta antología abarca desde la ironía de Honoré de Balzac en “Penas de amor de una gata inglesa” hasta la atmósfera inquietante de H. P. Lovecraft en “Los gatos de Ulthar”. A ello se suman las reflexiones de Antón Chéjov en “¿Quién tiene la culpa?” o el vínculo entre lo cotidiano y lo sobrenatural en “El espectro”, de Emilia Pardo Bazán.

Cada relato ofrece distintas visiones literarias sobre el universo felino. Una selección que no puedes perderte si eres *cat person* y devorador de historias.

QUÉ LEER

TEENAGE DREAM

Katy Perry

Es el tercer álbum de estudio de la cantante estadounidense. Fue lanzado entre 2010 y 2011 en distintos países, consolidándose como un clásico del *pop*. Recibió siete nominaciones a los Premios Grammy y una mención en los Récords Guinness gracias a sus cinco sencillos que alcanzaron el primer lugar de las listas, además de superar los tres millones de copias vendidas.

A lo largo de 12 *tracks*, en los que sobresalen “California gurls”, “Last Friday night”, “Firework”, “E.T.” y “The one that got away”, el disco cuenta con una amplia gama de subgéneros del *pop* y el *rock*, pasando por la música disco, el *glam metal*, el *hip-hop* y la electrónica. Además, las letras aluden a los sueños adolescentes que todo el mundo recuerda.

QUÉ ESCUCHAR



OUTPOSITION

Autores: **Gerardo A. Dada**

La mayoría de las empresas no fracasan por desarrollar malos productos o contratar a las personas equivocadas, sino porque nunca toman una decisión estratégica clara. Sin ella, incluso una ejecución excelente pierde fuerza. *OutPosition* propone alcanzar el dominio del mercado mediante la estrategia, la diferenciación y el posicionamiento, demostrando que el éxito no consiste en ser mejor dentro del mismo juego, sino en cambiar las reglas hacia uno en el que puedas competir con ventaja.

Este libro es una guía práctica para ejecutivos y líderes que desean desarrollar una estrategia basada en sus fortalezas únicas, ganarse un lugar en la mente del cliente y crear una diferenciación que la competencia no pueda arrebatarles fácilmente.

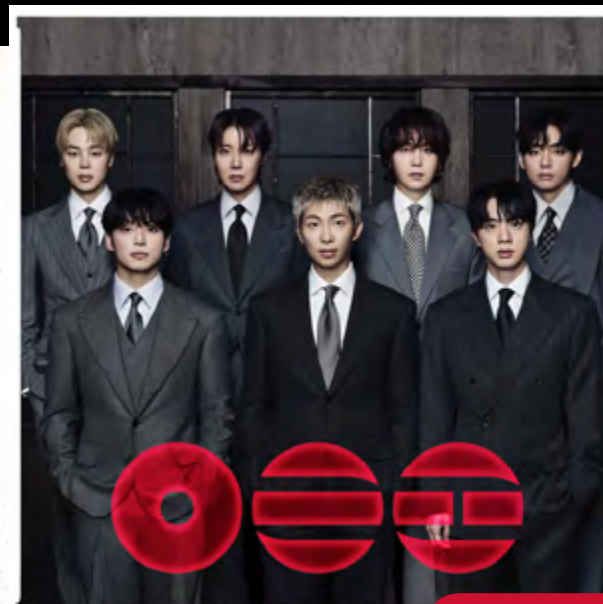
ARIRANG

BTS

Quinto álbum de estudio de la banda surcoreana que marca el esperado regreso de las superestrellas del *pop* mundial tras una pausa de casi cuatro años. Su título se inspira en “Arirang”, la canción tradicional más representativa de Corea del Sur, símbolo de la resiliencia, el amor y la identidad cultural que acompañan al grupo.

El álbum, disponible en distintas versiones con portadas y colores exclusivos, reúne 14 canciones inéditas que fusionan *pop*, *hip hop*, R&B y *rock*. Sus letras reflejan la madurez artística de BTS al abordar temas como la fama, la salud mental, la nostalgia por sus raíces y las relaciones amorosas tras cumplir los 30 años. También exploran el retorno a sus orígenes, las críticas a la industria, la ansiedad y la soledad en la cima, sin perder una mirada optimista hacia el futuro.

QUÉ ESCUCHAR




BONASSI
SCUBA DIVING GEAR | MADE IN ITALY

EL MEJOR EQUIPO DE BUCEO EN MÉXICO



 @BONASSI.OFFICIAL



WWW.BONASSI.MX