

STRATEGA

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



EL NUEVO ROSTRO DE LA PREVENCIÓN DE **LAVADO DE DINERO**

Hugo Mendoza

2027:

MEDIR DISTINTO PARA **COMPETIR** DISTINTO

Yesenia Becerril

EL HÉROE NUNCA TRABAJA SOLO

Héctor Ramos

WAR STREET

Javier Rueda

ISAAC DEL TORO, ENCAMINADO A LA GRANDEZA

Jorge Aguillón

LA SOCIEDAD DE LA QUEJA

Daniela Paz

\$45.00



84

NOVIEMBRE 2026

fullhouse
Real Estate

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



\$1'900,000.00 MXN

OPORTUNIDAD EN RESIDENCIAL PREMIUM

MÉRIDA NORTE

Lote residencial de 460.69 m², en desarrollo privado con amenidades de lujo en icónica casa club del siglo XXVII, en zona premium al norte de Mérida.

desde
\$3,493,815.00 MXN

UNIDADES DE LUJO LLAVE EN MANO

PLAYA DEL CARMEN

Departamentos y estudios de lujo en la zona más rentable de Playa del Carmen, diseñados para disfrutar del Caribe con el máximo confort y un modelo de inversión.

ÚNETE A NUESTRA COMUNIDAD DIGITAL

f /StrategaBM

X @StrategaBM

ig stratega_magazine

td @strategaoficial

yt @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
Elizabeth García
Esteban Cortés Sánchez
Fernando Manzanilla
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
Laura Sánchez Flores
Lili Torres
Lleir Daban
María Jocelyn Bravo Ruvalcaba
Mau Contreras
Roberto Kevin Acosta Cornu
Samantha Aurora Acosta Cornu
Yesenia Becerril

STRATEGA BUSINESS MAGAZINE, Año 15, No. 84, 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) 864 18 14 al 17, www.strategamagazine.com. Impreso por Smartpress Vision, S.A. de C.V. en octubre de 2026, tiraje de 5,000 ejemplares. Publicada, editada y distribuida por Comercializadora GBN, S.A. DE C.V.

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

IMPRESA EN MÉXICO
TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS
ISSN 2007-5537

STRATEGA
BUSINESS MAGAZINE

	editorial	40	NEUROTECNOLOGÍA: LA ÚLTIMA FRONTERA DE LA PRIVACIDAD HUMANA
ES MOMENTO DE CAMBIAR LA FORMA DE MIRAR	artículo especial	42	EL NUEVO ROSTRO DE LA PREVENCIÓN DE LAVADO DE DINERO Evaluar operaciones, identificar riesgos y monitorear transacciones será indispensable.
SNOWFLAKE GENERATION	06	44	FISCALIZACIÓN DIGITAL: OBLIGACIONES Y SANCIONES PARA LAS PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS
strategias		cátedra	
EL VERDADERO LÍDER COMO ARQUITECTO DE LA CLARIDAD	08	46	LA SUPUESTA “DIVULGACIÓN” ALIENÍGENA: ENTRE ESPECTÁCULO, YANQUI-CENTRISMO Y FE
EL OGRO QUE VENDÍA MUCHO	10	48	LA SOCIEDAD DE LA QUEJA
Un equipo necesita algo más que motivación para alcanzar sus objetivos.		50	LA ELIMINACIÓN DEL ESTADO DE INTERDICCIÓN EN MÉXICO El derecho cambia de enfoque para reconocer la capacidad de decidir de cada persona.
¿ERES UN SISTEMA ABIERTO O CERRADO?	12	gadgets	
2027: MEDIR DISTINTO PARA COMPETIR DISTINTO	14	52	CHILL HOLIDAYS! Gadgets para disfrutar las fiestas de forma relajada.
EL DILEMA DE LA DESCONEXIÓN: LA TRAMPA DE ESTAR SIEMPRE DISPONIBLE	16	ciencia y tecnología	
LO QUE TU CFO NO TE ESTÁ DICIENDO SOBRE PRECIOS DE TRANSFERENCIA	18	54	LA LUCHA POR EL FORMATO FÍSICO EN UNA ERA DE DIGITALIZACIÓN DEL ENTRETENIMIENTO
LIDERAZGO INTROVERTIDO: LAS VENTAJAS OCULTAS DE TU PERSONALIDAD	20	56	LA ÚLTIMA GENERACIÓN SIN IA
RECLUTAR PORRISTAS	22	salud	
Contratar personas que cuestionen también es una forma de proteger el liderazgo.		58	¿QUÉ DEBO SABER DE LA DIARREA EXPLOSIVA?
EL HÉROE NUNCA TRABAJA SOLO	24	arte y cultura	
AVANZA, PERO SIEMPRE MIRA AL RETROVISOR	26	60	¿PARA QUÉ SIRVE LA LITERATURA? EL NEGOCIO DE LAS PUBLICACIONES
La crisis más cara no es la que gestionas mal, es la que no viste venir		punto verde	
CERTIFICACIONES PARA MIPYMES: EL RETO DE COMPETIR GLOBALMENTE	28	62	DIGITAL TWINS La tecnología permite ensayar escenarios de emergencia antes de que ocurran.
perfill		deportes	
GESTIÓN DEL TALENTO Y LA SUCESIÓN COMO TEMAS DE SUPERVIVENCIA CORPORATIVA	30	64	ISAAC DEL TORO, ENCAMINADO A LA GRANDEZA
panorama político		cine	
CUIDARSE Y CUIDAR: DIMENSIONES POLÍTICAS DEL CUIDADO	32	66	LA ANIMACIÓN, ALGO NO SÓLO PARA NIÑOS
panorama internacional		estilo y vida	
WAR STREET	34	68	EL ÉXITO TIENE CARA DE MAMÁ
Producir barato ya no basta cuando depender de otros puede convertirse en un riesgo.		70	LA RAÍZ EMOCIONAL DE LAS ALERGIAS
economía		72	STRATEGA RECOMIENDA
EL FACTOR DEMOGRÁFICO, LA FUERZA OCULTA QUE MOLDEA EL NUEVO ORDEN GLOBAL	36		
bitácora legal			
AIRBNB, CUANDO TU DEPARTAMENTO SE VUELVE UN NEGOCIO	38		



ES MOMENTO DE CAMBIAR LA

Por: **Leticia Ortega Zwiitag**

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



Bienvenido a esta edición, querido lector de **Stratega Business Magazine**. Vivimos un momento en el que las empresas necesitan conocer mejor sus riesgos y construir mecanismos de prevención más sofisticados. **Hugo Mendoza** explica cómo las nuevas reglas transforman el cumplimiento en una tarea que requiere decisiones acordes con cada escenario.

Al mismo tiempo, el entorno económico internacional está modificando aquello que entendíamos por eficiencia. En su artículo, **Javier Rueda** aborda cómo las cadenas de suministro, los recursos estratégicos y la seguridad económica han adquirido un peso que obliga a replantear dependencias y oportunidades.

También está cambiando la manera en que las compañías entienden su competitividad. **Yesenia Becerril** plantea que en un ambiente donde las personas consultan redes sociales e inteligencia artificial antes de tomar decisiones, medir autoridad, reputación y visibilidad en estos espacios será cada vez más importante.

Pero adaptarse no es sólo una tarea de las organizaciones. También implica revisar nuestra manera de participar en los problemas. **Daniela Paz** propone preguntarnos qué hacemos después de señalar aquello que no funciona.

Y si las empresas necesitan nuevas estrategias para competir, del mismo modo requieren maneras novedosas de ejercer el liderazgo. **Héctor Ramos** recurre a *The Odyssey* para recordarnos que incluso los protagonistas más extraordinarios precisan aliados.

Asimismo, te recordamos que en nuestras páginas podrás encontrar información sobre temas fiscales, tecnología y cultura.

Estimado lector, el equipo de **Stratega Business Magazine** te desea una muy **feliz Navidad y un gran Año Nuevo.** **S**



FORMA DE MIRAR

breathless
Riviera Cancun
RESORT & SPA®

DONDE LOS NEGOCIOS
SE VUELVEN
EXPERIENCIAS



362
SUITES



830 M² EN ESPACIO
PARA EVENTOS



GASTRONOMÍA
Y ENTRETENIMIENTO



SOLO PARA
ADULTOS

Frente al Caribe, Breathless Riviera Cancún combina espacios versátiles para reuniones y eventos con servicio personalizado, gastronomía, entretenimiento y una atmósfera pensada para conectar, inspirar y dejar huella.

BREATHLESSRESORTS.COM

RIVIERA CANGUN, MÉXICO

WORLD
OF
HYATT.

Inclusive
COLLECTION



The term “snowflake generation” is often used to describe young people as overly sensitive, easily offended, or unable to cope with criticism, failure or discomfort. The label is controversial—and often unfair. No generation can be reduced to a stereotype. But it raises a more interesting question. **If younger people are less comfortable with discomfort, who taught them to expect comfort in the first place?**

The “snowflake generation” did not emerge in a vacuum. Its attitudes were shaped by protective parenting, cautious institutions, constant connectivity and a culture where comfort, convenience and instant gratification are easier to access than ever.

Parents may have played the most influential role. Many wanted to give their children the opportunities they never had themselves. In doing so, they often tried to smooth the path ahead—removing obstacles, minimizing failure and shielding their children from experiences they believed might hurt them. The intention was understandable. Every parent wants to protect their child and help them build confidence. But there is a difference between providing support and protecting them from every difficult experience. Failure, rejection, disappointment and consequences are not simply unpleasant. **They are teachers.**

SNOWFLAKE GENERATION



Por: **Iván Antonio Infante**

Stratega Consultores

ivan.antonio@strategamagazine.com

Schools have reinforced this shift. Education has placed greater emphasis on emotional well-being, inclusion and creating environments where students feel safe and respected. Those goals matter, but students also need to learn how to handle disagreement, criticism and uncomfortable conversations. Not every uncomfortable experience is harmful, and not every negative emotion needs to be eliminated. A child who has never heard “no,” face criticism or recover from a mistake has fewer opportunities to develop resilience.

Technology has only accelerated the shift. Previous generations experienced boredom because there was little alternative. They had face-to-face disagreements without a device within reach to provide an escape. Today, discomfort can often be avoided with a few taps. A difficult conversation becomes a text. Boredom becomes a video game. Entertainment is available almost everywhere, almost all the time. Constant convenience



can create the expectation that discomfort should be just as easy to eliminate. But when reality refuses to cooperate, frustration becomes harder to tolerate.

Social media has amplified the effect. Platforms such as Instagram and TikTok allow people to present carefully edited versions of their lives. People compare our appearance, relationships, careers, vacations and achievements with thousands of others—often without seeing the failures behind the images. **Approval has also become measurable:** likes, comments and followers. When self-worth becomes tied to external validation, criticism can feel less like information and more like rejection.

Still, blaming young people alone misses half the story. Younger generations are often criticized for being “too sensitive” when they may simply be more willing to discuss problems previous generations kept private. Mental health, bullying, discrimination, workplace conditions and emotional well-being are now part of conversations that were once avoided.

Recognizing a problem does not automatically mean being weak. In some cases, what older generations call sensitivity may simply be a different understanding of personal boundaries and social responsibility.

The problem begins when comfort becomes more important than growth.

A healthy society needs both compassion and resilience. People should be free to express their emotions while learning that life will inevitably involve failure, criticism, uncertainty and disappointment. The goal is not to create people who never experience discomfort. **It is to create people who know what to do when discomfort arrives.**

So perhaps the more useful question is not, “**What is wrong with the snowflake generation?**”

It is: “**What kind of world did we build for them?**”

If we create a culture where comfort is always available, failure is avoided, approval is measured in likes and difficult experiences can be escaped through a screen, we should not be surprised when some young people struggle when reality refuses to cooperate.

Young people do not need a life without discomfort. They need to learn that discomfort, failure and the courage to try again are how strength is built. **S**



Casi ninguna empresa fracasa por falta de talento o presupuesto; fracasan porque nunca se tomó una decisión estratégica lo suficientemente clara como para que todo el equipo la comprenda. Sin esa nitidez, incluso la mejor ejecución avanza a ciegas. El trabajo fundamental de un líder es dotar a cada colaborador de la claridad necesaria para guiar decisiones, procesos y acciones hacia un objetivo común.

La claridad no surge de forma espontánea. Por naturaleza, las organizaciones tienden a la ambigüedad: un comité añade un objetivo extra “para no cerrar puertas”, un producto se altera para complacer a un cliente atípico, la presión por crecer provoca una diversificación desordenada y los mensajes corporativos se suavizan hasta perder su esencia. Individualmente, cada una de estas decisiones parece razonable; sumadas, terminan desorientando a toda la compañía.

El verdadero líder frena este desvío y combate la ambigüedad. Tiene el valor de definir en voz alta qué es una prioridad y qué no lo es, qué está alineado con la visión y qué debe descartarse. Su rol es aportar la disciplina necesaria para mantener el enfoque.

La claridad exige contraste

La identidad y el propósito de una empresa no se definen únicamente por lo que ofrece, sino también por aquello a lo que se opone. Sin ese “enemigo estratégico” –una categoría obsoleta, un competidor o una metodología de trabajo ineficiente–, el mensaje se vuelve genérico y la marca se vuelve olvidable. Un caso emblemático es el de Farmacias Similares, que se posicionó como la alternativa directa frente a los costosos laboratorios de patente bajo un lema claro: “Lo mismo, pero más barato”.

EL VERDADERO LÍDER COMO

DEFINIR PRIORIDADES PERMITE QUE TODA LA ORGANIZACIÓN

AVANCE EN LA MISMA DIRECCIÓN



ARQUITECTO DE LA CLARIDAD



Por: **Gerardo A. Dada**

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

De la visión a la disciplina operativa

Para que la claridad sea efectiva, debe convertirse en un sistema operativo. Un ejemplo de esto es CEMEX, que codificó su estrategia global a través del CEMEX Way. Según Donald Lessard, profesor emérito de Ingeniería de Sistemas en el MIT, al estandarizar la forma en que operan sus plantas en distintos continentes, la compañía no sólo alineó a sus equipos con la visión directiva, sino que adquirió la agilidad necesaria para integrar fusiones complejas en cuestión de meses; de hecho, este modelo hoy es objeto de estudio en universidades como Harvard y MIT.

La claridad no es sólo una herramienta de comunicación externa; es, ante todo, un marco de alineación interna. Cuando todas las áreas –ventas, producto, operaciones y finanzas– comprenden y respaldan la misma postura, las decisiones diarias se ejecutan de manera autónoma, sin necesidad de que la alta dirección intervenga en cada reunión. Sin este consenso, cada departamento interpreta la estrategia a su manera y la compañía termina compitiendo contra sí misma.

Ser un arquitecto de la claridad exige valentía: requiere renunciar a opciones, concentrar recursos donde generan mayor impacto y sostener el rumbo. El arquitecto no sólo diseña mensajes; construye sistemas, promueve la disciplina operativa y defiende la dirección de la empresa día con día. **S**

Todos hemos conocido “al ogro”. Entraba a la oficina con cara de pocos amigos. No organizaba dinámicas para romper el hielo, no cerraba las juntas con aplausos colectivos ni tenía frases motivacionales en la pared. Lo suyo era puntualidad, seguimiento, disciplina y una desagradable costumbre de preguntar por resultados. Era incómodo. Incómodamente puntual, incómodamente exigente, incómodamente consistente y, para colmo, vendía mucho. Vivimos una época curiosa. Nunca se había hablado tanto de liderazgo y, paradójicamente, nunca había sido tan fácil confundir liderazgo con simpatía. Parece que algunos creen que dirigir un equipo consiste en convertirse en conferencista motivacional, psicólogo de bolsillo y comediante de fin de semana. Si el equipo sonríe, todo marcha bien; si alguien se emociona en una dinámica de integración, el gerente casi merece un ascenso. Lástima que los estados financieros no tengan sentimientos y el mercado tampoco.

Existe una diferencia entre tratar bien a las personas y evitar conversaciones incómodas. La primera es una obligación ética; la segunda suele convertirse en problema operativo. Los negocios no mejoran cuando las excusas encuentran un lugar cómodo para vivir, mejoran cuando alguien señala lo que está mal y tiene disciplina para corregirlo. Hoy pareciera que exigir es falta de cortesía; corregir a tiempo es “ser intenso”; pedir puntualidad es “ser inflexible”; dar seguimiento es “microgestión” y confrontar resultados basta para ganarse el título de ogro. Curiosamente, no alcanzar el presupuesto durante meses rara vez recibe un calificativo igual de creativo.

En México, muchas empresas dicen querer equipos de alto desempeño, pero evalúan a sus líderes como si calificaran un concurso de popularidad, y es ahí donde los indicadores comienzan a deteriorarse. El salario emocional existe y tiene valor. Sentirse respetado genera compromiso, pero no

LE TENDRÉ

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA
YA A LA VENTA EN



El mercado tiene un defecto: no trae un príncipe encantador
compra discursos. Compara discursos y resulta en discursos. Compara
sistencia y resultados. Compara resultados y resulta en resultados. Compara
comparaciones de resultados. Compara comparaciones de resultados y resulta en comparaciones de resultados.

silenciosa, no porque las personas extrañen el carácter del ogro, sino porque descubren que producir dinero era más difícil de lo

VENDE MÁS



Tú eres un sistema, la psi- que es un sistema, el perro es un sistema, una cucara- cha es un sistema; y tam- bién lo son la galaxia, un virus, las matemáticas, tu negocio y el cuerpo direc- tivo de una empresa. Todo es un sistema. Los hay de dos tipos: los abiertos que evolucionan y se adaptan, y los cerrados que se ensimis- man y perecen.

Empresas atoradas y paí- ses retrógrados son sim- plemente sistemas que se cierran y se vuelcan hacia dentro. La lista es larga; en ella figuran marcas como Lululemon, Nike, Disney, Bayer, Estée Lauder y Novo Nordisk; así como Afga- nistán, Burundi, Vene- zuela, Cuba e –infelizmente cada vez más– México, que parece apuntar hacia allá.

Un sistema se define como un conjunto de elementos relacionados entre sí que trabajan de forma coordi- nada para lograr un propó- sito en común. Tiene, *grosso modo*, las siguientes partes:

1. Entradas: datos, ener- gía o materiales (insumos) que ingresan al sistema para que empiece a funcionar; **2. Subsistemas:** donde el cambio o la transformación ocurre; **3. Salidas:** el pro- ducto final entregado hacia el exterior que, al realimen- tar el sistema, se convierte de nuevo en insumo.

En esencia, un sistema requiere estar abierto para seguir vivo y equipado con sensores funcionales para leer el entorno, priorizar sus elementos y elegir aquellos que promuevan su preserva- ción y su crecimiento.

La historia nos ha enseñado que las bardas divisorias entre territorios, las ideolo- gías, la expulsión de talento, la quema de libros como censura del conocimiento, la ausencia de intercambio y la falta de exploración, son equivalentes a un sistema que no escucha, no huele, no siente y no toca. El sistema se cierra por el lado de los

insumos; y por el lado de las salidas (el producto), se cie- rra si no experimenta, si no acepta el desperdicio, si no tolera la retroalimentación ni evalúa el resultado.

En el caso de una empresa, estar abierto significa un equipo directivo hetero- géneo, con diversidad de formación y opiniones, incluso un grado saluda- ble de tensión entre ellos. Implica que salgan de su escritorio, vivan la calle, visiten clientes, chequen competencia, hablen con el personal de contacto, se suban a los camiones repar- tidores, se metan al *call center* y salgan a ferias internacionales de la indus- tria, entre otras cosas.

Abrirse y recibir insumos es sólo una parte. La otra parte es que los sensores de las personas se conviertan en sensores institucionales que interpreten la data, la tra- duzcan en información, se transformen en *insights* o síntesis estratégica. Y de ahí se llegue a un diagnóstico certero que conlleve accio- nes precisas y relevantes.

Hay empresas con orien- taciones extrovertidas que recogen del entorno (escu- chan, huelen, tocan, expe- rimentan, interactúan, iteran) y hay empresas con

¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA
YA A LA VENTA EN



Sanborns

CERRADO?

¿ERES UN SISTEMA?



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



Piensa en algunos de los indicadores más comunes que los equipos de marketing han incluido durante años en sus reportes. Quizás se te vengan a la mente participación de mercado, tráfico, alcance, *share of voice*, presencia en medios, reconocimiento de marca o posicionamiento en buscadores. Todos siguen siendo relevantes, pero empiezan a ser insuficientes para explicar qué tan competitiva es realmente una organización.

Esto se debe a que cambió la manera en que las empresas son encontradas, evaluadas y elegidas.

Hoy un cliente puede conocer una compañía en Google, validar su reputación en medios y redes sociales, revisar a sus directivos en LinkedIn y preguntar a una inteligencia artificial cuáles son los proveedores más confiables de determinada industria. Todo antes de establecer el primer contacto.

Si el proceso de decisión cambió, la forma de medir el posicionamiento también tendrá que hacerlo.

De visibilidad a autoridad

Uno de los primeros cambios será dejar de asumir que aparecer más significa estar mejor posicionado.

Una empresa puede generar cientos de contenidos, menciones e impresiones y no ser considerada una referencia en su industria. Por eso, además del *share of voice*, tendremos que comenzar a observar algo más cercano a un *share of authority*: quién es citado, consultado, recomendado o reconocido como referente dentro de una conversación.

Sumado a que la inteligencia artificial hará cada vez más sencillo producir contenido, el volumen perderá capacidad de diferenciación. La información será abundante; sin embargo, la autoridad, no.

También tendremos que evolucionar la manera de medir reputación. Ya no bastará con saber si una empresa tiene una percepción positiva o negativa. Ahora nos estamos cuestionando: ¿somos reconocidos por aquello por lo que necesitamos ser reconocidos?

Una marca puede gozar de buena reputación y, al mismo tiempo, no estar asociada con innovación, especialización, confianza o cualquier otro atributo necesario para su estrategia futura. Medir esa distancia entre

posicionamiento deseado y posicionamiento real permitirá convertir la reputación en información útil para la toma de decisiones.

A estos indicadores se suma una dimensión que apenas comenzamos a entender: la presencia en respuestas generadas por inteligencia artificial.

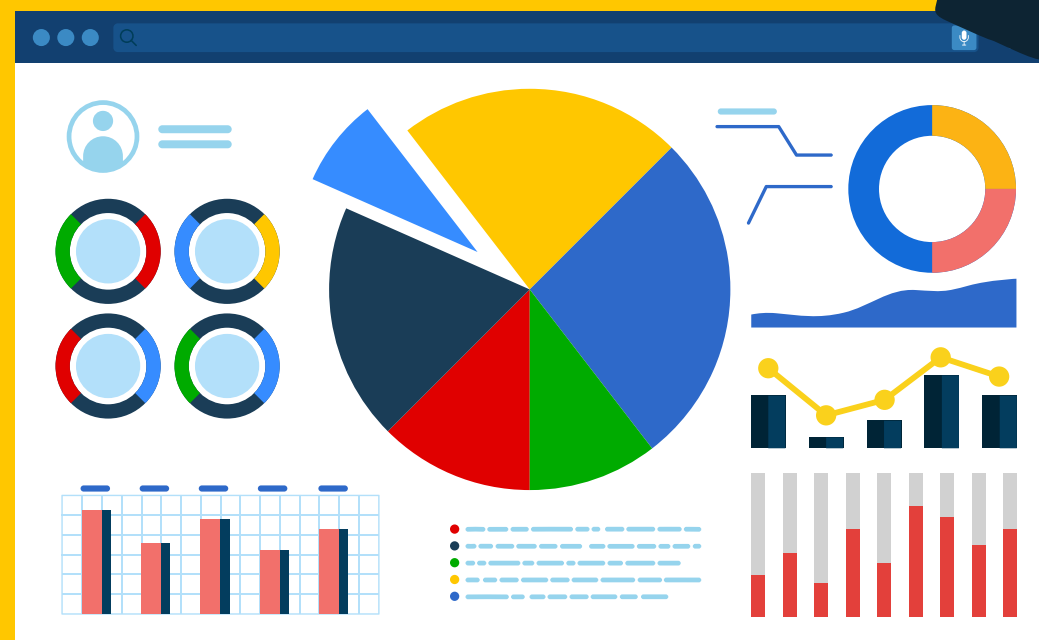
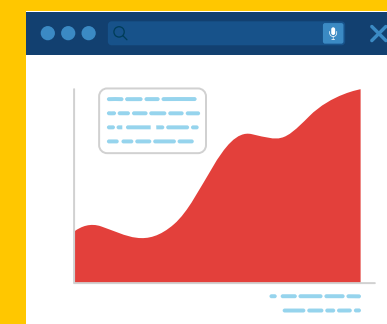
¿Nuestra empresa aparece cuando alguien pregunta por nuestra categoría? ¿Cómo es descrita? ¿Con qué competidores se le relaciona? ¿Qué atributos se le asignan? ¿Las fuentes utilizadas son actuales y confiables?

Una marca podría tener excelente presencia digital

LA REPUTACIÓN Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL REDEFINEN EL JUEGO EMPRESARIAL

MEDIR DISTINTO PARA COMPETIR DISTINTO

2027:



Por: **Yesenia Becerril**

CEO de MOVENTIO | Estratega de Marketing B2B

[yeseniabecerril](#)

y ser poco visible para estos sistemas. O aparecer, pero ser interpretada incorrectamente.

Por eso, el tablero de posicionamiento de 2027 tendrá que mirar más allá de alcance y exposición e incorporar autoridad, reputación, presencia en respuesta de IA, liderazgo visible y, sobre

todo, coherencia entre estas dimensiones.

Una empresa puede tener buen tráfico, amplia cobertura, reconocimiento y resultados comerciales... y aun así estar perdiendo terreno en autoridad, reputación o recomendación algorítmica. El problema es que, si nadie lo está midiendo, probablemente nadie lo esté viendo. **S**



Termina el día laboral. Preparas algo de cenar, te acomodas para descansar y empiezas una serie o una película. Entonces llega un mensaje de trabajo al celular. A lo mejor puede esperar, pero ya lo viste. Intentas seguir poniendo atención, pero una parte de tu mente se quedó en ese pendiente. Aparece la tentación de tomar el teléfono y pensar: “lo contesto rápido”. O quizá decides no responder y continuar con tu noche. De cualquier forma, algo ya pasó: tu descanso se interrumpió.

Esta escena es cada vez más común. Estar disponible todo el tiempo parece haberse convertido en sinónimo de compromiso y profesionalismo. Vivimos tan pegados al celular que muchas veces ya ni nos detenemos a pensar si realmente era necesario revisar, contestar o permanecer atentos.

El problema es que la conexión constante tiene un costo: hace más difícil recuperarse. La desconexión digital no significa apagar el teléfono. Implica poder salir mentalmente del trabajo cuando termina la jornada. Descansar sin sentir que algo puede aparecer en cualquier momento.

Estar en casa sin seguir, de alguna manera, en la oficina.

La tecnología no es el problema. El problema es la expectativa de disponibilidad que muchas organizaciones han construido alrededor de ella.

Flexibilidad, bienestar y límites reales

La flexibilidad laboral ha traído beneficios importantes: menos traslados, mayor autonomía y nuevas formas de organizar el día. Pero cuando no existen acuerdos claros, también puede alargar la jornada. Primero es un mensaje rápido, luego una revisión “de cinco minutos” y después una llamada breve. Poco a poco, el trabajo empieza a meterse en la hora de la comida, la noche, el fin de semana o incluso las vacaciones.

Esto no pasa sólo en *home office*. También ocurre en esquemas híbridos y presenciales. En México, la desconexión digital ya forma parte de la conversación laboral, especialmente a partir de la regulación del teletrabajo. Sin embargo, el reto más importante no está sólo en la norma, sino en la cultura. Si responder tarde da visibilidad, si

descansar genera culpa o si no contestar se interpreta como falta de actitud, el mensaje real es claro: hay que estar disponible.

Por eso, la desconexión digital no puede depender de que cada persona “ponga límites”. Cuando la carga de trabajo no cabe en la jornada, los líderes no modelan el comportamiento o la organización premia la hiperdisponibilidad, esos límites se vuelven frágiles. Estar conectado no siempre significa trabajar mejor; a veces sólo significa estar más cansado.

¿Qué pueden hacer las organizaciones?

- **Definir horarios de contacto y respetarlos.** Aclarar cuándo se espera respuesta y cuándo no, y alinear a los líderes para que se respeten estos horarios.
- **Distinguir urgencias reales.** Puede que todo sea importante, pero no todo es prioritario.
- **Cuidar el ejemplo del líder.** Es importante que quienes dirigen den el ejemplo,

para que los colaboradores puedan desconectarse y sentirse libres de hacerlo.

- **Programar mensajes.** Evitar correos y chats fuera de horario cuando pueden esperar.
- **Revisar cargas de trabajo.** Si la gente trabaja de noche todo el tiempo, algo no está bien. Es clave que el líder conozca las cargas de sus equipos y las redistribuya de ser necesario.
- **Ordenar canales.** No todo debe resolverse por WhatsApp ni con sentido de emergencia. Es importante discernir los temas a tratarse por cada medio.
- **Escuchar al equipo.** Mantener comunicación cercana ayuda a conocer dónde se rompe más la desconexión y qué acuerdos ayudarían.

La desconexión digital, más que frenar el dinamismo del trabajo, busca cuidar la energía que lo hace posible. El compromiso no debería ser estar siempre disponible, sino construir una cultura donde las personas puedan trabajar bien y descansar sin culpa. **S**

EL DILEMA DE LA DESCONEXIÓN:

LA TRAMPA DE ESTAR SIEMPRE DISPONIBLE



Por: MPO. Jennifer Amozorrutia

Experta en cultura y ambiente laboral

jamozorrutia1@gmail.com / [@jenn_amz1](https://twitter.com/jenn_amz1)





47.36

LO QUE TU **CFO** NO TE ESTÁ DICIENDO
SOBRE PRECIOS DE

TRANSFERENCIA

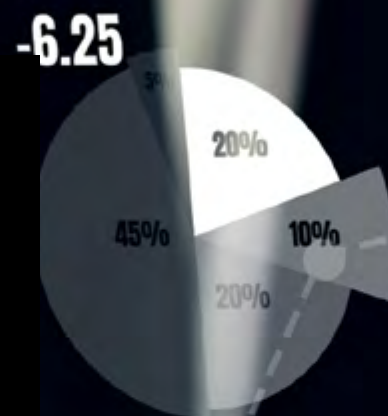
EL RIESGO FISCAL MÁS SUBESTIMADO DE
 TU EMPRESA VIVE EN LAS OPERACIONES
 ENTRE COMPAÑÍAS DEL MISMO GRUPO

En la agenda de un CEO la palabra "auditoría" suele evocar un trámite administrativo que se delega al área financiera. Sin embargo, cuando esa auditoría involucra precios de transferencia, el alcance va mucho más allá de una partida contable: puede comprometer la reputación corporativa, desencadenar ajustes millonarios y, en escenarios extremos, derivar en responsabilidad personal para los directivos.

Los precios de transferencia regulan las operaciones entre empresas del mismo grupo: ventas de inventarios, préstamos intercompañía, servicios administrativos compartidos y licencias de marca. Cada una de estas transacciones debe pactarse como

si hubiera sido negociada entre partes independientes. Este principio, conocido como *arm's length*, es el estándar de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), adoptado por más de 140 países. En México, su aplicación está contemplada en el artículo 76 de la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR).

El problema no es la norma en sí, sino la distancia que suele existir entre la estrategia de negocio y la documentación fiscal que la sustenta. Un CEO decide centralizar la tesorería en una subsidiaria en el extranjero, mover la propiedad intelectual a otra entidad o integrar verticalmente la cadena de suministro.



68.19

Todas son decisiones legítimas; ninguna es fiscalmente neutral. Cada una redibuja el mapa de riesgo de la empresa y exige una política de precios de transferencia actualizada, estudio de comparables y, en muchos países, una declaración informativa ante la autoridad fiscal.

El SAT ha incrementado sostenidamente sus capacidades analíticas. A través del BEPS Action 13, México incorporó el reporte país por país (CbCR), el archivo maestro y el archivo local: radiografías del grupo que revelan dónde se generan las utilidades, dónde están los activos y cuántos empleados hay en cada jurisdicción. Cuando hay inconsistencias entre la sustancia económica reportada y los precios cobrados, las autoridades tienen



Por: **Fernando Manzanilla**

Ejecutivo y consultor estratégico reconocido por su liderazgo en precios de transferencia y gestión empresarial. [fernando-manzanilla-tr](https://www.linkedin.com/in/fernando-manzanilla-tr)

¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA
 YA A LA VENTA EN



Sanborns

En un entorno donde la transparencia fiscal es un estándar global, ignorar los precios de transferencia no es una postura conservadora; es, paradójicamente, el mayor de los riesgos.



Cuando pensamos en el perfil de un líder, normalmente nos viene a la mente alguien carismático, extrovertido, seguro de sí mismo, capaz de hablar frente a un grupo y de hacerse notar en cualquier reunión.

Sin embargo, liderar no siempre significa ser la persona que más habla.

Hay gente introvertida que puede ejercer un liderazgo influyente y muy persuasivo. La clave está en reconocer sus fortalezas y aprender a utilizarlas.

Aclaración: ser introvertido no significa ser tímido, inseguro o tener dificultades para relacionarse. La introversión tiene más que ver con la manera en que una persona procesa la información, administra su energía y su forma de desenvolverse en círculos sociales.

2. Piensan antes de actuar

Los líderes introvertidos suelen sentirse cómodos con la reflexión. Esto puede convertirse en una ventaja cuando una decisión requiere analizar información, evaluar riesgos y considerar diferentes escenarios. Esas pausas para pensar pueden evitar decisiones impulsivas y costosas.

3. Se preparan profundamente

Antes de una junta, una negociación o una presentación importante, es común que dediquen tiempo a investigar, analizar datos

LIDERAZGO INTROVERTIDO:

Exploremos las 5 fortalezas que tienen los líderes introvertidos:

1. Escuchan mejor

En una reunión, las personas extrovertidas normalmente están concentradas en preparar su siguiente intervención, mientras que un líder introvertido puede estar prestando atención a lo que realmente se está diciendo y analizar la información completa antes de dar una respuesta. Esto le permite identificar necesidades, preocupaciones y oportunidades que podrían pasar desapercibidas.



HAY QUIENES LIDERAN DESDE LA REFLEXIÓN,

LA ESCUCHA Y EL CONOCIMIENTO

y anticipar preguntas. No necesitan ser la persona más espontánea de la sala si pueden demostrar que conocen el negocio, entienden el problema y tienen argumentos para respaldar sus decisiones.

4. Construyen relaciones más profundas

Los líderes introvertidos pueden sentirse más cómodos construyendo vínculos individuales y profundos. En lugar de intentar conectar con todo el mundo al

mismo tiempo, pueden concentrarse en conocer realmente a determinadas personas y entender mejor sus necesidades.

5. Desarrollan equipos más autónomos

Un líder no tiene que ser quien siempre proporciona las respuestas. Los líderes

introvertidos pueden aprovechar su tendencia a escuchar y reflexionar para hacer mejores preguntas: ¿qué propones? ¿Qué harías diferente? ¿Qué necesitas para resolverlo? Este estilo puede ayudar a que los colaboradores desarrollen criterio propio y aprendan a tomar decisiones.

LAS VENTAJAS OCULTAS DE TU PERSONALIDAD



Por: **Mau Contreras**

Director General de Liderazgo REx

Liderazgo REx

Algunos líderes inspiran con energía y entusiasmo. Otros lo hacen mediante la calma, la reflexión y la capacidad de escuchar.

En un mundo empresarial cada vez más acelerado, estas últimas cualidades pueden ser especialmente valiosas y difíciles de encontrar. **S**



"HOMELANDER: '¿A cuántos les gustó el anuncio?'..."

"OH FATHER: 'Bastantes, vamos bien. Voy por la segunda versión'."

"HOMELANDER: '¿Cuántos?'..."

"OH FATHER: 'Seis'."

"HOMELANDER: '¿6 de 30?'..."

"OH FATHER: 'Es un buen inicio'."

"HOMELANDER: 'En nuestra Iglesia no se permite la herejía. Dales el tratamiento VIP'."

"OH FATHER: 'Sí señor, sus palabras son órdenes'."

Apenas un diálogo de uno de los capítulos finales de la fabulosa serie *THE BOYS*, de Prime Video.

Muy recomendable.

Una gran serie que pinta un escenario mucho más probable y real que el típico

matarlos. En esta iglesia no se permite la herejía. Cualquier parecido con Donald J. Trump y otros populistas más cercanos, como YSQ, es meritita coincidencia.

Te lo compruebo con una anécdota reciente. El hijo de un compadre, siendo ciudadano americano, está aplicando a un trabajo de *DATA SCIENTIST* para la Fuerza Aérea del Tío Sam. Es una chamba 100% técnica. Cuál fue su sorpresa al encontrarse esta pregunta en la aplicación: platícanos sobre la orden ejecutiva del Presidente Trump que más te ha gustado y explícanos cómo crees que afectará tu vida.

¿WTF? *Sorry* por la leperada, pero, ¿qué onda con la pregunta?

Parece que buscan excusas para decir que sí o decir que no. Para aceptar a los que admiren las grandes órdenes ejecutivas de Mr.

RECLUTAR PORRISTAS



Por: **Jorge A. Meléndez** / Agencia Reforma

Licenciado en Economía. Director de Proyectos Especiales para Grupo Reforma / X @jorgemelendez

cuento de superhéroes benefactores de la humanidad.

Porque la neta, ¿qué nos dice la historia que es el más probable resultado de la acumulación de poder y éxito inmensurables? ¿Será acaso responsabilidad y heroísmo?

Para nada.

La historia nos demuestra que el poder absoluto genera abuso absoluto. Genera corrupción absoluta. Genera crueldad absoluta. Genera *THE BOYS*.

Porque casi todos los héroes, los "supes" de la serie son más que malos.

Por ejemplo, el "tratamiento VIP" para todos los participantes del *focus group* que vieron el anuncio era simplemente

Orange y para darles tratamiento VIP a las solicitudes de los que piensen distinto. En esta iglesia no se permite la herejía. Error craso.

Porque te propongo que la herejía mayor es reclutar porristas.

El finado profesor de Stanford Joel Peterson tenía una frase que para mí es de cabecera: "Nada es más importante que contratar. Nada".

Yo agrego: y sobre todo cuando tienes poder y éxito.

Porque poder y éxito generan dos cosas.

Primera, tendrás un blanco sobre tu espalda y todos buscarán superarte. Y segunda, casi

siempre provocan arrogancia, ese enorme defecto que ha llevado a más de un exitoso al cementerio.

Cierro con los errores más importantes al contratar, según Peterson:

1. **Contratarse una y otra vez.** Clones de HOMELANDER.
2. **Contratar como "comida rápida".** Namás pa' salir del apuro.
3. **Contratar al "currículum" y no a la persona.** No investigar.
4. **Entrevistar "en piloto automático".** Por encimita.
5. **No verificar referencias.** Como comprar un carro sin manejarlo.
6. **Dejar al equipo fuera del proceso.** Es al revés: las perspectivas diferentes enriquecen.
7. **Sólo contratar "de adentro" o "de afuera".** A veces una, a veces otra, depende de la situación y candidat@s.
8. **Desperdiciar los primeros 90 días.** Claves para integrar.
9. **Fue por el dinero.** Debe ser por el proyecto, por el reto.
10. **Prolongar la agonía.** Cuando no funciona, a veces pasa. Y por supuesto, agrego el peor de todos: **contratar puros porristas.**

Los lambiscones son uno de los peligros más comunes de la era narcisista en la que vivimos. Tiempos donde la imagen personal pesa muchas veces más que la sapiencia o experiencia. Una época donde es retéfácil caer en la trampa de enamorarse del espejo. O peor aún, de crear espejismos para buscar dizque ocultar las cosas que no se quieren ver. Otra vez, error craso.

Porque también vivimos en tiempos de disrupción. Una época donde al que se descuida le roban el mandado. Por eso hay que evitar a toda costa contratar puro porrista. Porque quien sólo escucha a su coro de alabanzas, más temprano que tarde, terminará por recibir su tratamiento VIP.

En pocas palabras.

"¡Soy HOMELANDER y puedo hacer lo que ching. quiera!". *THE BOYS.* S



En el cine, el héroe suele entrar en escena solo. Lo vemos caminar hacia el peligro, tomar una decisión imposible y, cuando todo parece perdido, encontrar la manera de salir adelante. Pero incluso el protagonista más extraordinario necesita que alguien le abra una puerta, le cubra la espalda o crea en él cuando nadie más lo hace.

Pensaba en esto mientras veía *The Odyssey*. La historia puede parecer la aventura de un hombre decidido a regresar a casa. Sin embargo, detrás del héroe encontramos algo más interesante: su capacidad para leer a los demás, persuadir, negociar y construir alianzas es tan importante como su inteligencia o valentía. Y ahí la historia deja de ser mitología y empieza a parecerse bastante a una empresa.

En las organizaciones abundan los héroes solitarios. Son esos líderes que creen que deben tener todas las respuestas, tomar cada decisión y resolver cualquier problema. “Si quieres que salga bien, hazlo tú mismo” parece una frase inocente, hasta que descubrimos que puede esconder una enorme dificultad para delegar.

El problema es que ninguna organización crece alrededor de una persona. Puede funcionar así durante un tiempo, incluso dar resultados, pero tarde o temprano aparece un límite: el del propio líder. La comunicación cambia por completo esta ecuación.

Un líder no necesita que todos piensen igual que él. Necesita que entiendan hacia dónde quiere llevar al equipo y que encuentren un lugar dentro de esa visión. Eso exige algo más complejo que dar instrucciones: requiere convencer.

Odiseo no enfrenta los obstáculos con fuerza bruta. Lee el contexto, entiende a sus interlocutores y adapta su manera de actuar. Sabe que comunicar no consiste en expresar lo que uno quiere decir, sino en encontrar la forma en que el otro pueda escucharlo.

En las empresas ocurre lo mismo. Un director puede tener clarísima la estrategia, pero **claridad para quien decide no significa claridad para quien ejecuta**. Aquí aparece uno de los errores más frecuentes del liderazgo: confundir comunicar con informar. “Ya se los dije” no significa que el equipo haya entendido. “Mandamos el correo” tampoco garantiza que alguien sepa qué hacer con él el lunes por la mañana.

La comunicación estratégica empieza después de ese punto: cuando una visión se convierte en acciones compartidas.

COMUNICAR UNA VISIÓN ES TAN IMPORTANTE COMO

TOMAR DECISIONES

Por eso una película puede darnos otra lección empresarial. Un director extraordinario no hace todo. Necesita fotógrafos, editores, actores, productores y muchas personas más que entiendan la misma historia. Quien está al frente no realiza cada tarea. Hace algo más importante: consigue que todos sepan qué película están haciendo.

Eso debería ser una de las principales responsabilidades de cualquier líder. No convertirse en el héroe de cada escena, sino conseguir que el equipo comprenda el argumento completo. Cuando una persona concentra las decisiones, el resto aprende a esperar instrucciones. Cuando un líder comparte contexto, desarrolla criterio.

La diferencia es enorme. En el primer caso tienes empleados que preguntan: “¿qué hago?”. En el segundo, colaboradores capaces de preguntar: “¿qué necesita el proyecto?”. Por supuesto, liderar no significa consultar al equipo hasta para decidir dónde poner la cafetera; implica tomar decisiones, asumir responsabilidades y, en ocasiones, avanzar sin consenso. Pero incluso las decisiones difíciles pueden comunicarse. La autoridad no se pierde por explicar el porqué. Muchas veces se fortalece.

Quizá por eso seguimos contando historias de héroes miles de años después. Nos gusta pensar que una persona extraordinaria

EL HÉROE NUNCA TRABAJA SOLO



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

Comunicólogo apasionado por la realización audiovisual, la docencia y el marketing aplicado / hdrdistribucion@gmail.com

puede cambiarlo todo. El cine nos ha vendido esa idea durante décadas y nosotros, encantados, compramos el boleto.

Pero detrás de casi cualquier gran protagonista existe alguien más: un mentor, un compañero, un rival que lo obliga a mejorar o un equipo entero que hace posible que llegue hasta el final. En las empresas debería ocurrir lo mismo.

El verdadero liderazgo no consiste en ser la persona más importante de la historia, sino en conseguir que los demás quieran formar parte de ella. Porque un héroe puede ganar una batalla solo. Pero para construir algo que permanezca, necesita un equipo.

Y, sobre todo, necesita saber comunicarles por qué vale la pena luchar juntos. **S**





Tres de cada cuatro crisis empresariales ya están ahí antes de que nadie las llame crisis. Son visibles. Detectables. Evitables. Pero nadie mira en la dirección correcta.

El Institute for Crisis Management lo mide cada año. En la mayoría de los años analizados, entre el 65% y el 75% de todas las crisis empresariales del planeta fueron latentes, problemas conocidos por alguien dentro de la organización antes de estallar. En 2024, el 75%. Sólo en años de shock externo extraordinario –como la pandemia– esa proporción bajó al 50%.

He estado en negociaciones y en gestión de entornos institucionales complejos donde el problema que explotó públicamente llevaba tres meses visible para quien sabía dónde

AVANZA,

mirar. Nadie miraba. No por negligencia, sino por falta del marco correcto.

He visto cómo una cadena de grandes almacenes paralizó la ampliación de uno de sus centros comerciales durante meses. Tenían todos los permisos. El terreno. Las licitaciones en regla. Todo en orden sobre el papel. Lo que no tenían era licencia social. Los vecinos percibían que las obras traerían más tráfico, más ruido, más gentrificación. Nadie los había escuchado. Nadie les había explicado los beneficios: los espacios públicos que se crearían, los empleos locales, las compensaciones previstas. Las máquinas se pararon. El dinero siguió corriendo. Una conversación previa con la comunidad habría evitado todo.

Esa es la paradoja de la gestión de crisis moderna: las organizaciones invierten en protocolos para apagar el incendio. Y casi nada en detectar el humo.

Dónde mirar antes de que llegue

El patrón se repite con una consistencia incómoda. Antes de que una crisis estalle, siempre hay señales en, al menos, una de estas tres dimensiones.



El contexto: algo ha cambiado en el entorno regulatorio, social o competitivo y la organización no lo ha procesado como amenaza. Las empresas que operan en comunidades donde la percepción de riesgo lleva meses creciendo, y nadie lo ha mapeado, no tienen un problema de comunicación. Tienen un problema de lectura.

El poder: un actor cuya capacidad de afectar a la organización ha crecido significativamente y no está en el radar o sigue siendo menospreciado. El sindicato que acumula fuerza en silencio. El regulador que cambia de criterio. El colectivo que encuentra su voz en redes antes de encontrarla en los medios.

La percepción: una brecha que se abre entre lo que la organización cree que es y lo que el entorno empieza a pensar de ella. Esa brecha es el terreno donde germina la mayoría de las

crisis reputacionales. Y es perfectamente detectable si alguien está mirando.

Lo que nadie convierte en información accionable

Casi siempre hay alguien dentro de la organización que ya lo sabe. Que ha visto la señal. Pero no ha encontrado el momento o el lenguaje para convertirlo en alerta.

La diferencia entre una organización resiliente y una reactiva no es el tamaño del equipo de crisis. Es si tiene instalado un sistema de lectura del entorno antes de que el problema llegue.

Quien sólo mira al frente, tarde o temprano no ve lo que le alcanza por detrás.

¿Y tú? ¿Tienes protocolo de crisis? ¿Está actualizado? ¿Sabes dónde mirar antes de que llegue?

Sin esas respuestas, el retrovisor de nada sirve. S

LA CRISIS MÁS CARA NO ES LA QUE GESTIONAS MAL. ES LA QUE NO VISTE VENIR

PERO SIEMPRE MIRA AL RETROVISOR



Por: Lleir Daban

Estratega en influencia y asuntos públicos. Exdelegado del Govern de Catalunya en México y Centroamérica / IG/FB/X/in: @LleirDaban



CERTIFICACIONES PARA MIPYMES:



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

Certificarse es, en términos simples, demostrar ante el mercado que una empresa tiene sus procesos bajo control, que opera con criterios reconocidos internacionalmente y que puede cumplir lo que promete. Para una MIPYME que aspira a competir más allá de su mercado local, la certificación no es un lujo ni un trámite burocrático; es una oportunidad de crecimiento a mayor escala. La ISO 9001, el estándar internacional de gestión de la calidad, suele ser la certificación más relevante para comenzar; desde ella se puede avanzar hacia la ISO 14001 si hay impacto ambiental que gestionar, la ISO 45001 si el personal opera en condiciones de riesgo, o la ISO 27001 si se manejan datos sensibles de clientes.

Es verdad que no todos los sectores deben sentir la presión con la misma urgencia, pero hay algunos donde la certificación ha dejado de ser una ventaja para convertirse en requisito de entrada. En manufactura, automotriz y tecnología de la información, participar en cadenas de suministro o concursar en licitaciones sin certificación equivale, en la práctica, a no existir como proveedor. Lo mismo ocurre en el sector alimentario, donde ciertas normas determinan si un producto puede cruzar fronteras. Dicho de otra forma, la certificación no abre puertas; su ausencia las cierra. Evaluar la conveniencia de la certificación exige cuestionarse: ¿a dónde quiere llegar esta empresa en los próximos años? En la mayoría de los casos, la respuesta implica que la certificación deja de ser costo para convertirse en inversión. El proceso obliga a ordenar lo que ya se hace, documentar lo que funciona y corregir lo que falla; ese ejercicio, independientemente del sello final, tiene un valor organizacional que pocas herramientas de gestión pueden igualar.



Ahora bien, una empresa que no se certifica no tiene opciones más allá de su mercado local. El Distintivo H y el Distintivo de Calidad S son promisos éticos de visibilidad que se hacen realidad en certificaciones de plataformas digitales que permiten entornos en línea. Ninguna de ellas es la ISO, pero todas obligan a la empresa a documentar y a documentar para dar pasos de organización para dar pasos de organización. Una MIPYME puede dar pasos de no hacerlo.

1
2
3

Cinco puntos clave para comprender la importancia de certificarse:
Una certificación es el resultado de un proceso ordenado y controlado que genera una señal de confianza.
Las microempresas en México pueden avanzar en sencillos antes de avanzar en certificaciones complejas.
La ISO 9001 es la certificación base para comenzar a avanzar y se avanza hacia otras normas según el giro y el mercado al que se aspira.

EL RETO

DE COMPETIR GLOBALMENTE



Sanborns

En síntesis, las certificaciones no son el destino, son el punto de partida para competir mejor, quizá lo más complicado es dar el primer paso. Sin importar el tamaño o giro, el movimiento es el mismo: ordenar, demostrar y avanzar. Las MIPYMES que entienden la importancia de estos procesos no los postergan; comienzan de a poco, documentando y evaluando todo. La pregunta que vale la pena hacerse no es si una micro, pequeña o mediana empresa puede aspirar a competir globalmente, sino desde qué certificación va a comenzar a hacerlo. **S**





GESTIÓN DEL TALENTO Y LA SUCESIÓN



Por: **LP. Elizabeth García**

Licenciada en Psicología, reclutadora senior y consultora en RR. HH.

elizabeth.garcia@strategamagazine.com

En un entorno empresarial marcado por la volatilidad, el recambio generacional y la competencia feroz por profesionales calificados, la gestión del talento y la planificación de la sucesión han dejado de ser funciones administrativas de recursos humanos para convertirse en factores determinantes de la continuidad y supervivencia de las organizaciones.

Hoy en día, muchas organizaciones siguen tratando la contratación y el desarrollo de personas como una línea de costo más, en lugar de reconocerlos como una inversión en capacidad competitiva. Las empresas que sobreviven a los ciclos económicos adversos suelen ser aquellas que entienden que el conocimiento, la

experiencia y las relaciones que acumulan sus colaboradores son activos difíciles de replicar por la competencia. En ocasiones, existe cierta dependencia de personas clave donde reside el conocimiento, lo que deja expuesta a la compañía a lo que se conoce como “riesgo de llave en mano”. La salida repentina de una de ellas puede paralizar operaciones enteras. La gestión del talento busca diversificar y documentar ese conocimiento para reducir la vulnerabilidad.

Respecto a planificación de la sucesión, las organizaciones deben anticipar en lugar de improvisar. La sucesión no debe entenderse como el reemplazo, sino como un proceso que identifica y

prepara a posibles sucesores en todos los niveles. Es importante contar con políticas de gobierno corporativo, comités de nominación, planes de contingencia y procesos de transferencia de conocimiento. La documentación de procesos críticos y las metodologías para transferir conocimiento entre generaciones de colaboradores son herramientas concretas para blindar a la organización frente a la pérdida de talento.

Por lo tanto, este proceso es clave porque garantiza que las funciones críticas, desde puestos técnicos hasta gerenciales, no dependan de una persona. Contratar y capacitar de emergencia es más caro que preparar a un sucesor con anticipación. 

COMO TEMAS DE SUPERVIVENCIA CORPORATIVA

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

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA
YA A LA VENTA EN



Sanborns

Sanborn

Con riesgo de equivocarme al realizar, pondre algunos ejemplos. Cuando uno es pequeño, sabe que su madre lo ama, pero cuando crece, se da cuenta de que la escuela puede sentirse como un lugar donde se le quiere menos, que más tarde será hijo de una familia que no lo quiere, si no es por los enfermos que los rodean, los que los necesitan, los que los siguen...

Las labores de cuidado han sido históricamente asignadas y delegadas a las mujeres. Si no era por ser las hijas mayores, era porque no se casaban ni tenían hijos, por lo cual se asumía que su deber era cuidar de sus padres, otros familiares o sus hermanos o sobrinos de por vida a cambio de un techo, comida y protección. Y si bien ahora no se requiere de eso para sobrevivir como una mujer soltera o viuda, aún existe la tendencia a asumir que las mujeres son las responsables de cuidar a quienes lo requieren en los ámbitos familiares, sobre todo.

Anteriormente podríamos pensar que esta labor se asignaba sólo en caso de no contar con un hombre para respaldar el apellido, la relación o la figura de la mujer; hoy en día además de estudiar, trabajar y procurarse un futuro por su cuenta, las mujeres siguen siendo, en un buen número de los casos, depositarias de la responsabilidad de atender, monitorear, cuidar y acompañar en los entornos sociales a las parejas, a los hijos, a los padres y a cualquier relativo cercano. No se les ha disminuido la carga de trabajo ni la exigencia; simplemente se ha invisibilizado.

La dimensión política de las labores de cuidado se encuentra en la importancia que tienen para el desarrollo de las sociedades; muchas de las tareas productivas, además de una buena parte del funcionamiento de las economías domésticas y nacionales, son posibles gracias al soporte que dichas labores tejen.



CUIDARSE Y CUIDAR:



Por: MAPP. Samantha Aurora Acosta Cornu
Economista, maestra en Asuntos Políticos y Políticas Públicas,
docente y doctorante / samantha.acosta@uaslp.mx

DIMENSIONES POLÍTICAS DEL CUIDADO



Hay guerras que comienzan cuando cae la primera bomba y otras que empiezan mucho antes, cuando un país decide que ya no puede permitirse depender de otro. Esta segunda guerra es silenciosa y, económicamente, más importante: aparece en los presupuestos, en fábricas que vuelven a abrir, minas que dejan de parecer poco rentables y en contratos que los gobiernos están dispuestos a pagar, aunque antes hubieran considerado demasiado caros. La guerra moderna puede comenzar sin que nadie haya disparado todavía; basta con que suficientes países empiecen a prepararse para la posibilidad de hacerlo...

El gasto militar mundial alcanzó 2.887 billones de dólares en 2025, el mayor registrado por SIPRI (Instituto Internacional de Investigación para la Paz de Estocolmo), mientras Europa incrementó su gasto 14% en un solo año. Los gobiernos están acumulando materias primas, financiando fábricas, reconstruyendo cadenas de suministro y subsidiando tecnologías que, bajo las reglas tradicionales del mercado, quizá nunca habrían sobrevivido.

Durante treinta años confundimos eficiencia con seguridad. Inventarios mínimos, proveedores únicos y producción donde fuera más barato hicieron eficiente a la economía mundial, pero también la volvieron vulnerable. Ahora una segunda fábrica puede ser un seguro, un proveedor más caro puede ser estratégico y una capacidad ociosa puede tener valor simplemente por existir.

El mundo acaba de descubrir que la dependencia también tiene precio. China extrae cerca del 60% de las tierras raras del



mundo, pero su verdadera ventaja está en lo que ocurre después: controla alrededor de 91% de la refinación y 94% de la fabricación de determinados imanes permanentes. El poder, entonces, no está sólo en tener el recurso, sino en **controlar el punto que nadie puede reemplazar.**

La batalla económica del siglo XXI no será solamente por petróleo, litio o tierras raras; será por los **cuellos de botella**. Washington ya está actuando bajo esa lógica y utiliza política industrial y seguridad nacional para reducir dependencias en minerales críticos, fortaleciendo sus cadenas de defensa mientras trabaja con México en mecanismos para desarrollar recursos estratégicos. Incluso se estudian precios mínimos para hacer viables inversiones que el mercado, por sí solas, quizá no financiaría. La paradoja es enorme: **algo puede ser demasiado barato para ser seguro.** Cuando eso ocurre, el Estado empieza a pagar la diferencia.

La misma transformación está llegando al capital y la OTAN busca involucrar a bancos, aseguradoras, fondos de pensiones, *private equity* y *venture capital* en tecnologías y capacidades de defensa. Inteligencia artificial, robótica, satélites, ciberseguridad y sistemas autónomos están dejando de ser sectores separados para convertirse en piezas de una misma arquitectura estratégica. Los recursos financieros están respaldando capacidades que quizá nunca quieran utilizarse, pero que los gobiernos consideran demasiado importantes para no tener.

México está parado en medio de esta transformación. Hemos celebrado el *nearshoring* como si cualquier fábrica que llegue fuera

una victoria, pero lo importante es preguntarse: **¿qué puede producir México que Estados Unidos ya no pueda permitirse perder?** Una planta puede mudarse; un ecosistema de proveedores, ingeniería, energía, logística, certificaciones y conocimiento acumulado tarda años en sustituirse. Si México logra asegurar esas capas de la cadena, dejará de competir únicamente por costos comenzando a adquirir poder de negociación.

El verdadero *nearshoring* no consiste en conseguir que una fábrica venga a México porque aquí resulta más barato producir, sino lograr que, después de algunos años, **resulte demasiado caro fabricar ese mismo producto sin México.** La economía que viene estará menos obsesionada con reducir costos y mucho más enfocada en poder seguir produciendo cuando algo salga mal.

En un mundo donde todos quieren estar preparados para la próxima crisis, quizá el activo más valioso no sea el que más produce, sino el que nadie puede permitirse perder. Esa es la economía de War Street. **S**



Por: **DA. Javier Rueda Castrillón**

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



EL FACTOR DEMOGRÁFICO,

La demografía suele percibirse como una estadística fría, un conjunto de datos sobre nacimientos y muertes que interesa sólo a los especialistas. Sin embargo, bajo la superficie de la economía internacional, las corrientes demográficas actúan como una fuerza tectónica, lenta pero imparable, que está reconfigurando el mapa del poder global. El nuevo orden mundial no se está forjando únicamente en los campos de batalla o en las mesas de negociación comerciales; se está escribiendo en las salas de maternidad, en los sistemas de jubilación y en las rutas migratorias que conectan el Sur Global con un Norte envejecido.

El giro más profundo es el desplazamiento del eje demográfico mundial, que se aleja del Norte Global y se instala en el Sur Global. A lo largo del siglo XX, el poder político y económico se concentraba en regiones con poblaciones numerosas y, especialmente, jóvenes, capaces de sostener el dinamismo de sus economías. Ese esquema se está revirtiendo.

De acuerdo con datos de la Organización de las Naciones Unidas, para finales de siglo se prevé que Asia pierda cerca del 9% de su población y que Europa se reduzca alrededor de un 16%, mientras África se encamina hacia un crecimiento inédito que duplicará su número de habitantes. Se calcula que hacia el año 2100, Asia y África concentrarán en conjunto el 83% de los habitantes del planeta. Esta transformación va más allá de una variación en las cifras. Representa un traslado del peso demográfico desde las potencias históricas hacia un nuevo grupo de naciones emergentes. Territorios como la República Democrática del Congo o Nigeria están llamados a convertirse en auténticos gigantes poblacionales, mientras que China podría ver reducida su población a la mitad, cayendo de 1,400 millones a cerca de

662 millones de habitantes hacia el final del siglo. Esta reconfiguración de la pirámide poblacional en el este de Asia y en Europa constituye un fenómeno sin precedentes históricos, que terminará por redefinir tanto el poder nacional como la capacidad económica de esas regiones.

En este contexto, la migración se convierte en el mecanismo que articula ambos mundos demográficos. El flujo migratorio del Sur hacia el Norte no responde al azar, sino que es una consecuencia directa de las brechas demográficas y económicas entre ambas regiones. Con mercados laborales cada vez más reducidos, el Norte depende del ingreso de trabajadores provenientes



LA FUERZA OCULTA QUE MOLDEA

EL NUEVO ORDEN GLOBAL



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

del Sur para mantener en marcha sus economías. De este modo, la demografía se transforma en un verdadero motor geopolítico, capaz de generar fricciones, pero también nuevas oportunidades. La habilidad de las naciones del Norte para administrar los flujos migratorios, integrar a quienes llegan y atraer talento a escala global se perfila como un elemento clave dentro de su estrategia de poder.

El peso demográfico se traduce hoy en capacidad de compra e influencia política: al crecer en población, el Sur Global gana voz en el escenario internacional, como lo muestra el hecho de que más de 150 países se hayan negado a sumarse a la campaña estadounidense contra la Iniciativa de la Franja y la Ruta china, afirmando su independencia y buscando nuevas alianzas. El fortalecimiento de bloques como los BRICS o la Organización de Cooperación de Shanghái confirma este nuevo orden multipolar, en el que la demografía otorga a sus miembros una legitimidad y un poder de negociación inéditos, erosionando el orden establecido tras la Segunda Guerra Mundial y dando paso a un sistema de poder mucho más distribuido.

México se encuentra a mitad de camino en su transición demográfica: ya no es un país joven, pero tampoco una sociedad envejecida. De cómo administre ese tránsito dependerá su peso económico y geopolítico futuro. La ventana para capitalizar su bono demográfico sigue abierta, pero se cierra cada año. Si no transforma su mercado laboral, reduce la informalidad y cierra sus brechas de desigualdad, el envejecimiento lo alcanzará sin los recursos necesarios para sostenerlo, y esa oportunidad perdida debilitará su posición frente al resto del mundo.

La pregunta no es si México envejecerá –eso es casi inevitable–, sino si lo hará habiendo aprovechado a tiempo a la generación que hoy, con enormes dificultades, sostiene su economía. **S**



Hubo un momento en que hospedar a un extraño en tu departamento durante unos días parecía una de las expresiones más sencillas del libre mercado: tenías un espacio; alguien necesitaba dónde dormir; una plataforma hacía el encuentro y, a cambio de una comisión, todos parecían ganar. Era la economía colaborativa en su estado puro. Aprovechabas un activo que ya existía, generabas un ingreso adicional y todo desde el celular. **Tu espacio, tus reglas, tu dinero.**

El problema es que, como suele ocurrir cuando una innovación deja de ser pequeña y empieza a alterar mercados completos, el Estado termina apareciendo en escena. La discusión sobre las estancias de corta duración en la Ciudad de México no puede reducirse a si Airbnb es bueno o malo para la ciudad. El fenómeno toca demasiadas fibras: disponibilidad de vivienda, gentrificación, competencia con la industria hotelera, seguridad, régimen condominal, protección civil, fiscalización y datos personales. Desde el ámbito legal, la pregunta resulta particularmente interesante ¿qué ocurre cuando una actividad económica se desarrolla dentro de un espacio originalmente destinado a la vida privada?

La Ciudad de México busca ordenar la forma en que se utiliza la vivienda; el propietario quiere explotar legítimamente su inmueble; el huésped espera seguridad y privacidad; los vecinos buscan preservar condiciones razonables de convivencia y las plataformas necesitan reglas claras para operar. El problema comienza cuando todas esas pretensiones, aunque legítimas, empiezan a estorbarse entre sí.

La regulación es resultado de una evolución acelerada, en 2024, la Ley de Turismo de la Ciudad de México incorporó la figura de Estancia Turística Eventual y estableció las bases del Padrón Obligatorio de Anfitriones y Plataformas. La regulación no se limitó a identificar quién renta y dónde, sino que introdujo límites a la actividad y diferenció los modelos de operación.

Uno de los puntos relevantes es el límite de ocupación del 50% anual, equivalente a 183 noches; la finalidad es evitar que un inmueble habitacional opere todo el año como alojamiento turístico sin sujetarse al régimen correspondiente. Sin embargo, la cifra plantea una paradoja: ¿puede un número determinar cuándo una vivienda deja de comportarse como hogar y comienza a funcionar como negocio? El departamento no cambia en la noche 184, pero el escenario regulatorio sí puede cambiar.

Ahí es donde 2026 cobra relevancia, no necesariamente como el año de una nueva legislación, sino

AIRBNB, CUANDO TU DEPARTAMENTO



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

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



¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA
YA A LA VENTA EN



Sanborns

El control de las noches ocupadas tampoco puede tratarse como un dato

DE ANFITRIÓN OCASIONAL

A OPERADOR REGULADO:

UNA FRONTERA CADA VEZ

MÁS DIFUSA



El encéfalo humano ha sido uno de los grandes misterios de la humanidad y su estudio, uno de los retos más grandes para la ciencia. Durante casi un siglo, el análisis del cerebro fue receptivo y se limitaba a observar ondas para diagnosticar epilepsias, registrar el sueño o mapear patologías. No obstante, el vertiginoso desarrollo de la neurotecnología actual mediante dispositivos capaces de registrar, interpretar y manipular la actividad del sistema nervioso ha transformado la ciencia ficción en una realidad regulatoria. Hoy por hoy, la confluencia entre inteligencia artificial y neurotecnología ha convertido la lectura de la actividad cerebral en una interfaz bidireccional, en la que la frontera entre el organismo y el *software* ha dejado de ser conceptual.

Por esta razón, desde 2017 se creó un innovador marco de discusión para proteger a las personas de potenciales usos abusivos de las neurotecnologías: los neuroderechos humanos. Los investigadores Marcello Lenca y Roberto Andorno publicaron en 2017 el artículo seminal *Towards New Human Rights in the Age of Neuroscience and Neurotechnology*, en el que proponen cuatro derechos: libertad cognitiva, privacidad mental, integridad mental y continuidad psicológica. Con ello, los investigadores buscan prevenir consecuencias no deseadas y proteger el pensamiento humano.

Unos meses más adelante, Rafael Yuste, Sara Goering y todo su equipo publicaron *Four Ethical Priorities for Neurotechnologies and AI*, donde alertan sobre los retos

NEUROTECNOLOGÍA:



Por: **LD. Cintya Jiménez Flores**

Gerente Jurídico en Análisis de Operaciones STRATEGA
cintya.jimenez@strategamagazine.com

El riesgo intrínseco de la neurotecnología no radica en la extracción no consentida de datos biológicos, sino en la modificación del fuero interno. A diferencia de una contraseña, los datos cerebrales se generan a nivel subcortical. Un dispositivo puede inferir sesgos, estados emocionales o preferencias comerciales antes de que el propio sujeto sea consciente de ellos. La estimulación cerebral profunda y los algoritmos adaptativos pueden alterar rasgos de personalidad, memoria y respuesta afectiva, desdibujando el sentido de identidad de la persona. Frente a este escenario, los marcos normativos tradicionales han demostrado ser insuficientes.

éticos que sobrevienen en áreas como la privacidad, el consentimiento, la mejora cognitiva, la identidad personal y los sesgos de algoritmos de inteligencia artificial. Más adelante, la Neurorights Initiative (NRI) fue creada bajo el liderazgo de Rafael Yuste y acuñó cinco dimensiones fundamentales para la protección del cerebro humano: libre albedrío, privacidad mental, identidad personal, acceso equitativo a tecnologías de aumento mental y protección contra sesgos de algoritmos de IA.

En el ámbito internacional, la UNESCO, el Consejo de Europa y el Banco Interamericano de Desarrollo han emitido directrices

LA ÚLTIMA FRONTERA DE LA PRIVACIDAD HUMANA

bioéticas exigiendo a los Estados actualizar sus normativas de derechos humanos frente a los riesgos del neuropoder. En el contexto latinoamericano, Chile sentó un precedente histórico en 2021 al convertirse en el primer país del mundo en incorporar estos nuevos neuroderechos tanto a su Constitución como en toda su legislación nacional.

En México, el tratamiento de la neurotecnología es terreno reactivo. Si bien el país cuenta con un marco sólido en materia de datos personales la -Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (LFPDPPP)-, los datos neuronales no

están tipificados como una categoría especial de datos personales protegidos. Para subsanar esta laguna, el Congreso de la Unión promovió iniciativas para la expedición de una Ley General de Neuroderechos y Neurotecnologías, orientada a reformar el artículo 14 de la Constitución mexicana e incorporar la protección explícita de la integridad mental. Asimismo, las iniciativas recientes para regular la IA incorporan los neuroderechos como un eje legal estructurado.

Crear un nuevo derecho humano implica establecer una descripción general y breve de su alcance, pero no necesariamente una regulación

exhaustiva y eficaz frente al avance neurotecnológico. Por ello, en este escenario, debe cuestionarse la necesidad de crear una nueva categoría de derechos humanos, considerando que la mayoría de ordenamientos jurídicos nacionales e internacionales ya protegen las distintas libertades, el consentimiento, la igualdad, la garantía de no discriminación, la integridad, la privacidad y la información. Es por esta razón que debe verse con ojos escépticos la conveniencia de crear una nueva categoría que pueda resultar problemática o regresiva en la protección de los derechos y las garantías de las personas frente a la acción del Estado. **S**

LOS AVANCES SOBRE EL CEREBRO PLANTEAN DILEMAS INÉDITOS
SOBRE AUTONOMÍA, IDENTIDAD Y CONSENTIMIENTO



La prevención del lavado de dinero en México dejó de ser una labor meramente administrativa. Integrar un expediente y enviarlo al archivo ya no es suficiente. La norma exige que las empresas conozcan activamente a sus clientes, entiendan sus operaciones y evalúen sus riesgos.

El pasado 7 de agosto de 2026 se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* el Acuerdo 115/2026, que modifica, adiciona y deroga diversas disposiciones de las Reglas de Carácter General de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI). Lejos de ser un simple ajuste de formatos, esta publicación transforma profundamente la manera en que los sujetos obligados deben operar.

Estas modificaciones armonizan la operatividad diaria con la reforma a la LFPIORPI de 2025 y su Reglamento de 2026, consolidando un sistema donde la prevención se adapta al nivel de riesgo real de cada operación. Estos son los temas centrales:

1. Se implementa un Enfoque Basado en Riesgos obligatorio, lo que requiere una metodología propia para evaluar clientes, operaciones y canales. Los sujetos obligados deben diseñar un Manual de Políticas Internas para clasificar a sus clientes (riesgo bajo, medio o alto) y aplicar medidas mitigantes proporcionales.
2. Se exige crear un "perfil transaccional" de cada cliente y un sistema de alertas automatizado para detectar desviaciones. Se debe monitorear si las operaciones del cliente coinciden con sus ingresos y el perfil declarado.
3. Se establecen reglas de prelación y cadenas de titularidad precisas para identificar quién ejerce el control efectivo, es decir, el beneficiario controlador. Las empresas y fideicomisos deberán llegar hasta la

persona física final que controla la estructura o se beneficia de ella.

4. Se instaure la obligación de realizar una auditoría anual del 1 de enero al 31 de diciembre. Las actividades de riesgo alto requieren un auditor externo independiente certificado por la Unidad de Inteligencia Financiera; las de riesgo bajo o medio pueden usar auditoría interna.



EL NUEVO ROSTRO DE LA PREVENCIÓN DE

LAVADO DE DINERO ¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA
YA A LA VENTA EN


Sanborns

FISCALIZACIÓN

La expansión de la economía digital ha transformado también la fiscalización en México. Las plataformas tecnológicas no sólo facilitan operaciones entre usuarios; en determinados supuestos, participan directamente en el cumplimiento de obligaciones tributarias.

La Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) establece, en sus artículos 113-A y 113-C, obligaciones relacionadas con las actividades realizadas mediante plataformas tecnológicas, entre ellas destacan la retención y el enterero del ISR. En materia de IVA, los artículos 1-A Bis y 18-J de la Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA) contemplan obligaciones específicas para determinadas plataformas que intervienen en servicios digitales y operaciones de intermediación.

Uno de los elementos más importantes es la información que generan las plataformas. Los datos sobre operaciones, ingresos, pagos, comisiones y retenciones pueden ser proporcionados al Servicio de Administración Tributaria (SAT) y posteriormente contrastados con CFDI y declaraciones. El artículo 113-C, fracción III, de la LISR y el artículo 18-J, fracción III, de la LIVA establecen obligaciones de información respecto de las operaciones realizadas a través de estas plataformas.

De esta manera, una inconsistencia entre la información de la plataforma y la

DIGITAL:

OBLIGACIONES Y SANCIONES PARA LAS PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS

presentada por el contribuyente puede convertirse en un indicador de riesgo fiscal. La fiscalización deja de depender exclusivamente de una revisión posterior y comienza a apoyarse en el análisis y cruce automatizado de datos.

La situación adquiere especial relevancia tratándose de plataformas residentes en el extranjero. La ausencia de un establecimiento físico en México no elimina las obligaciones fiscales cuando se actualizan los supuestos previstos por la legislación.

Por ello, el cumplimiento fiscal debe incorporarse desde el diseño de los sistemas tecnológicos. La conciliación entre operaciones, comprobantes, retenciones, declaraciones e información enviada al SAT permite detectar diferencias antes de que se conviertan en una contingencia. En la economía digital, la prevención fiscal depende cada vez más de la calidad y consistencia de los datos.



Por: LD. Ibeth González Herrera
Abogada egresada del Instituto de la Judicatura Federal
ibeth.gonzalez@strategamagazine.com

Las consecuencias del incumplimiento tampoco se limitan a multas, actualización y recargos. Para determinados residentes en el extranjero, los artículos 18-H Bis a 18-H Quintus de la LIVA contemplan un procedimiento que puede culminar en el bloqueo temporal del acceso al servicio digital cuando se actualicen los supuestos legales. Asimismo, el artículo 113-D de la LISR vincula determinados incumplimientos reiterados en materia de retención y enterero del ISR con la aplicación de esta medida.

Esto representa un cambio relevante en la gestión del riesgo fiscal: una contingencia tributaria puede convertirse también en un problema operativo, comercial y reputacional.

El nuevo modelo exige que las plataformas integren el cumplimiento fiscal a sus propios sistemas. Ya no basta con presentar declaraciones; debe existir congruencia entre la operación comercial, los registros digitales, la contabilidad, los CFDI, las retenciones y la información proporcionada al SAT.

La fiscalización digital, en consecuencia, no necesariamente inicia con una auditoría. Puede surgir a partir de un dato que no coincide.

En la economía digital, cada operación deja una huella; el reto es asegurarse de que esa huella demuestre cumplimiento y no genere una contingencia fiscal.

La pregunta de “si acaso estamos solos” es vieja. Lo nuevo es la idea de que el gobierno de Estados Unidos (¿dónde más?) “lo sabe y está a punto de decírnoslo”. En los últimos años, lo que antes era territorio de conspiración y programas nocturnos ha migrado al Congreso estadounidense, al Pentágono y a medios serios. En 2023, el exfuncionario de inteligencia David Grusch declaró bajo juramento que Estados Unidos posee naves de origen “no humano” y restos biológicos de sus tripulantes (aclaró que su testimonio se basa en relatos de otros). En febrero de 2026, Trump

LA SUPUESTA "DIVULGACIÓN" ALIENÍGENA:

anunció la creación de un grupo para desclasificar archivos sobre fenómenos anómalos, y desde mayo se han publicado documentos (fotos, videos, testimonios militares) que se remontan a 1944. ¿Evidencia de vida extraterrestre? No necesariamente. Pero sí material suficiente para que la conversación haya dejado de ser un chiste, al menos, en ciertos contextos.

Lo fascinante es la reacción de distintos sectores. Gran parte del mundo evangélico, sobre todo en Estados Unidos, es tajante: los “alienígenas” no son seres biológicos de otros planetas, sino manifestaciones demoníacas. La idea tiene décadas (en los años cincuenta circulaban panfletos que identificaban a los ovnis con ángeles caídos), pero ha cobrado fuerza en redes sociales, donde predicadores con millones de seguidores advierten que la “divulgación” es una trampa para alejar a la humanidad de Dios. El catolicismo ha sido más abierto: teólogos vaticanos señalan que la existencia de vida extraterrestre no contradice la doctrina cristiana, y que el creador de un universo inmenso podría haber sembrado vida en más de un rincón.

Hay quienes notan (o imaginan) paralelismos entre relatos de “encuentros cercanos” y parábolas bíblicas, descripciones de apariciones marianas o visiones místicas. Tampoco se puede dejar de señalar la inevitable mentalidad yanqui de ser el centro del universo. En la mente norteamericana no cabe la posibilidad de que la vida extraterrestre se pudiera estar comunicando con el Partido Comunista Chino, con el Kremlin o con las autoridades de Senegal —¿por qué no?—: la única opción posible es que los norteamericanos sean representantes de la humanidad en la Tierra (mientras los demás ponemos ojos en blanco y resoplamos con cinismo).



Y es que el fenómeno también es “muy de allá”: si bien muchas tradiciones antiguas tienen relatos que pueden interpretarse como choques entre la humanidad y las entidades de otros mundos, hoy en día es en la cultura popular estadounidense que el tema alcanza una masa crítica curiosa.

En México, por ejemplo, somos más dados a que el imaginario colectivo acerca de lo sobrenatural verse sobre fantasmas, aparecidos o seres mágicos, pero terrenales (nahuales, brujas, chupacabras). Existe aquí la imaginación y la mitología sobre alienígenas, aunque en menor medida que en EE. UU., cuyas producciones al respecto han moldeado nuestra percepción del tema. Y ya no se trata de *The X-Files* o conspiraciones marginales: hay audiencias en el Congreso transmitidas por televisión, documentales en plataformas de *streaming*, *podcasts* con millones de descargas y una estética de “la verdad está a punto de salir” que ha permeado la cultura popular. El término *disclosure* (divulgación) se ha convertido en un género cultural, con sus propios héroes (los *whistle-blowers*), sus villanos (el encubrimiento gubernamental) y su narrativa de revelación inminente que nunca termina de llegar.

ENTRE ESPECTÁCULO, YANQUI-CENTRISMO Y FE



Por: MA. Clara Franco Yáñez

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

Pensemos, sin embargo, en la posibilidad remota pero no descartable de que algo real esté detrás de todo esto. Si se hubiera establecido contacto con inteligencia no humana, las implicaciones serían vertiginosas, no sólo científicas, sino filosóficas, teológicas, geopolíticas. ¿Quién habla en nombre de la humanidad? ¿Qué pasa con las religiones que colocan al ser humano en el centro de la creación? ¿Cómo se reestructura el orden mundial si un solo país tiene acceso a tecnología de origen desconocido?

La mera existencia confirmada de vida inteligente más allá de la Tierra sería el evento más transformador en la historia de nuestra especie. Y tal vez por eso conviene ser tan prudentes antes de darlo por hecho. En momentos de profunda desconfianza institucional, la narrativa del “gobierno que oculta la verdad” resulta irresistible; no porque haya pruebas, sino porque “confirma” la sospecha de que “nos mienten sobre todo lo demás”. Lo revelador es lo que esta obsesión cultural dice de nosotros. Desconfiamos, buscamos sentido en lo extraordinario y necesitamos creer que alguien tiene respuestas que se nos escapan. **S**



DETECTAR LO QUE FALLA ES EL
PRIMER PASO PARA CAMBIARLO

LA SOCIEDAD DE LA



Por: **MDC. Daniela Paz Aguirre**

Maestra en Derecho Constitucional y Derechos Humanos / dannypaz2107@gmail.com

“Si eres un *hater*, necesitas ser un *proposer*”. Hace meses escuché esta frase de Patricia Armendáriz, economista, empresaria y actual diputada federal, conocida por su participación como “shark” en el programa *Shark Tank México*. La frase se quedó dando vueltas porque, detrás de su aparente sencillez, hay una pregunta incómoda: ¿qué hacemos con todo aquello que criticamos?

Vivimos en una época en la que somos eficientes para señalar lo que está mal. Basta abrir cualquier red social para encontrar expertos instantáneos en política, economía, educación, empresas, crianza, cultura o cualquier otro asunto imaginable. Sabemos qué está mal, quién tiene la culpa y por qué nosotros jamás habríamos cometido semejante error. Lo curioso es que esa capacidad para detectar problemas no parece venir acompañada de una capacidad equivalente para resolverlos. Nos hemos convertido, quizá, en una sociedad de la queja.

Y antes de que alguien se sienta aludido, conviene aclarar algo: quejarse no es malo. La crítica es indispensable para cualquier sociedad que aspire a mejorar. Sin ciudadanos capaces de señalar abusos, gobiernos incompetentes, empresas irresponsables o instituciones que no funcionan, el progreso sería poco más que una fantasía. El problema comienza cuando la queja deja de ser el primer paso hacia la acción y se convierte en el destino final.

Hay diferencia entre decir “esto no funciona” y preguntarse “¿qué debería funcionar en su lugar?”. La primera afirmación puede hacerse en cinco segundos. La segunda exige conocimiento, imaginación, responsabilidad y disposición a pagar algún costo. Porque proponer tiene un inconveniente que quejarse no tiene: te compromete.

Es muy fácil exigir que el gobierno gaste más, hasta que alguien pregunta de dónde saldrá el dinero. Es popular exigir educación de calidad, pero menos popular discutir cuánto estamos dispuestos a pagar por ella, qué cambios tendrían

QUEJA



que hacerse en casa y qué responsabilidades corresponden a padres, profesores y autoridades. Queremos soluciones, pero preferimos que la factura la pague alguien más. La queja tiene una ventaja extraordinaria: permite conservar la inocencia.

El que se queja puede permanecer fuera del problema. El que propone entra en él. Tiene que elegir prioridades, aceptar límites, reconocer contradicciones y exponerse a que su idea sea criticada. Incluso puede descubrir algo todavía más incómodo: que resolver un problema casi siempre implica crear otro.

Quizá por eso las redes sociales han sido un terreno tan fértil para la indignación. La economía digital premia la reacción rápida, la certeza y el conflicto. Un análisis matizado rara vez

provoca el mismo nivel de interacción que una frase diseñada para indignar. Pero el fenómeno no nació con internet. Las redes lo aceleraron. El resultado: una conversación pública saturada de diagnósticos y escasa de propuestas.

Hay otra dimensión todavía más profunda. La queja puede convertirse en una identidad. Hay personas que no solamente están inconformes con algo: necesitan estar inconformes. El mundo se convierte en una colección infinita de agravios y la indignación en una forma de pertenencia. Siempre hay algo que denunciar, alguien a quien culpar, una nueva razón para confirmar que “todo está mal”. Y cuando la indignación se convierte en identidad, cualquier solución puede resultar incómoda. Porque una solución pone fin al problema que justifica la indignación.

Esto también ocurre en la política. Hemos aprendido a confundir oposición con propuesta y desacuerdo con proyecto. Un movimiento puede construirse con enorme eficacia alrededor de aquello que rechaza, pero gobernar exige responder a una pregunta difícil: ¿y ahora qué hacemos? La protesta puede unir a miles de personas; administrar una realidad compleja exige más que estar en contra. Por eso la frase de Armendáriz me parece más relevante de lo que aparenta. No porque todo crítico tenga que convertirse en experto. Eso sería absurdo. Sino porque la invitación es distinta: elevar el estándar de nuestra propia participación.

Porque una sociedad que solamente se queja puede tener una enorme capacidad para detectar sus problemas y, aun así, ser incapaz de resolverlos. Y quizá ahí está la verdadera provocación de aquella frase: el problema no es que seamos *haters*. El problema es que nos hemos acostumbrado a creer que señalar el incendio equivale a apagarlo. **S**



En México, la Cámara de Diputados aprobó por unanimidad una norma para eliminar la interdicción. Se consideraba al estado de interdicción como una institución del derecho civil que restringía la capacidad jurídica de una persona mayor de edad con determinadas condiciones médicas o una discapacidad. Cuando era considerada carente de aptitudes para gobernarse, cuidarse y administrar sus bienes por sí misma, otro sujeto –denominado tutor o tutora– tomaba dichas decisiones civiles y financieras en su lugar. Esto era declarado por un juez a través de un procedimiento jurisdiccional, lo que anulaba la voluntad del individuo afectado.

En 2011, Ricardo Adair Coronel Robles, de 25 años –diagnosticado con síndrome de Asperger–, pretendió, mediante un amparo, invalidar su estado de interdicción (que lo declaraba judicialmente incapaz y establecía que debía mantenerse bajo la guarda de un tutor), alegando la inconstitucionalidad de esa figura jurídica por ser contraria a los derechos humanos.

LA ELIMINACIÓN DEL ESTADO DE INTERDICCIÓN EN MÉXICO



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

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

El caso fue tan controversial que llegó a la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN), la cual determinó que el estado de interdicción violaba el artículo 1º de la Constitución mexicana, pues prohíbe la discriminación por motivos de discapacidad. En conjunción con lo establecido por la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, esto implica reconocer el derecho de toda persona a tomar decisiones con libertad e independencia, así como su personalidad jurídica.

En 2019, la Corte refirió que el estado de interdicción resultaba contrario al derecho a la igualdad y no discriminación y, por tanto, debía ser declarado inconstitucional. En 2021, la SCJN declaró inconstitucional esta figura al señalar que es un acto que anula a la persona del orden jurídico mediante una evaluación que, con base en sus características físicas y psicológicas, invalida su capacidad de gobernarse y sustituye la voluntad por una representación o tutoría forzada. Esto puede privarla de derechos fundamentales como el voto, el matrimonio, los derechos

EL DERECHO CAMBIA DE ENFOQUE PARA RECONOCER LA
CAPACIDAD DE DECIDIR DE CADA PERSONA

sexuales y reproductivos, el ejercicio de una patria potestad, la igualdad y no discriminación, la audiencia, la privacidad, la expresión e incluso una vida independiente y libertad.

Se justificó que la discapacidad no se tomara como una deficiencia funcional, sino que debía contemplarse los

¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA
YA A LA VENTA EN



Sanborns

Se pueden acordar de manera voluntaria ante un juez o notario público, o bien por vía judicial, de forma sumaria, si la persona no puede expresar por sí misma sus preferencias. Los procedimientos de interdicción realizados bajo la ley anterior conservan validez provisional, pero existe la obligación de transitar al nuevo modelo. Asimismo, los juicios abiertos deben detenerse y reconvertirse a la nueva figura jurídica. 



CHILL HOLIDAYS!



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

Google Fitbit Air

Durante años, las bandas inteligentes de ejercicio y los *smartwatches* han ido sumando características, convirtiéndose en pequeños teléfonos que llevamos en la muñeca. Si buscas romper esa conexión constante con tus dispositivos, manteniendo el seguimiento de salud, ejercicio y sueño, el Google Fitbit Air lleva esta idea de tecnología invisible al terreno del bienestar. Integra, en tan sólo 5.2 gramos, un monitor óptico de frecuencia cardíaca, acelerómetro de tres ejes, sensores rojos para medir la oxigenación, sensor de temperatura y motor de vibración. Todo esto lo logra sin sacrificar funcionalidad, ya que su batería dura hasta siete días y puede almacenar datos de salud durante ese mismo periodo, conectándose mediante Bluetooth 5.0 a tu *smartphone* para convertir esa información en recomendaciones, objetivos y planes personalizados.

Precio: 99 USD

URL: store.google.com



En ocasiones nos sentimos como si estuviéramos en un *scroll* infinito de redes sociales, notificaciones y pantallas. Si buscas un balance entre estar actualizado y usar nuevas opciones tecnológicas sin caer en esa sobrecarga, te dejamos nuestra selección de *gadgets* para tener unas fiestas muy relajadas.

Instax Pal

En un tiempo en el que tu *smartphone* intenta hacer todo, la Instax Pal va en la dirección opuesta: es una diminuta cámara de 41 gramos, con un sensor CMOS de 1/5 de pulgada, resolución de 4.9 megapíxeles, campo de visión extra amplio equivalente a 16 mm, apertura f/2.2 y enfoque desde 19.4 cm. Las imágenes se almacenan en su memoria interna, con capacidad para hasta 50 disparos. La calidad de la imagen, aunque buena, recuerda más al legado de la marca como uno de los líderes en cámaras instantáneas. Además, su pequeño flash para ambientes oscuros da más la sensación de una cámara de rollo *old school* que de una que también puede enlazarse a tu teléfono por Bluetooth para compartir y editar las fotos, o conectarse a una impresora de la marca para imprimirlas al instante.

Precio: 59.99 USD

URL: [instax.com](https://www.instax.com)



Xteink X4 Pro

Los *gadgets* ultraportátiles no son nada nuevo, pero un tipo de dispositivo que hasta ahora era completamente de nicho, con precios altos y muchas limitaciones, es el *e-reader* o lector electrónico. Xteink es una nueva empresa enfocada en esta categoría que, aprovechando el uso de chips y componentes de fácil acceso, creó el Xteink X4 Pro, un aparato que cabe en cualquier bolsa, incluso detrás de tu celular, con una batería que dura semanas y un sistema operativo modificable. El X4 Pro cuenta con una pantalla E Ink de 4.3 pulgadas, táctil y retroiluminada, con temperatura de luz cálida y fría ajustable. Además, incluye una batería de 1,100 mAh, almacenamiento mediante una tarjeta microSD de 16 GB (ampliable hasta 256 GB), conectividad Wi-Fi y Bluetooth. El sistema es compatible con archivos EPUB, TXT e incluso imágenes y diferentes tipografías. Una cura perfecta para dejar el teléfono de lado y vivir más el momento.

Precio: 99 USD

URL: www.xteink.com

¡Extra, extra!

Más que una simple app para ordenar información, Obsidian es conocida como un “segundo cerebro” o una base de datos personal. La aplicación reúne notas en formato abierto *Markdown*, enlaces entre documentos y conceptos distintos, y almacena todo de manera local y segura en tu dispositivo. Es la forma perfecta de organizar y estructurar tus ideas.





En enero de 2007 Netflix, que era conocido como un servicio de renta de DVD vía postal, anunció su entrada al *streaming*, dándole la oportunidad a sus suscriptores de ver películas usando su conexión de internet. Dicha incursión les trajo más problemas que ganancias, pues las personas no estaban acostumbradas. La insistencia de Netflix en imponer esta modalidad le significó pérdidas millonarias y una estrepitosa caída en la bolsa.

Casi dos décadas después el panorama es distinto. Los servicios de *streaming*, impulsados por la expansión del internet inalámbrico en alta velocidad, han desplazado casi en su totalidad a los formatos físicos.

Tomando como ejemplo la industria musical, los servicios respaldados por gigantes como Spotify, Apple y Google generan más de 63.3 mil millones de dólares. En el caso del formato de video –que incluye películas y televisión– las ganancias se estiman superiores a 230 mil millones de dólares anuales.

¿Y como herramientas de trabajo? Las cantidades también son millonarias. Adobe, el gigante encargado de ofrecer plataformas



Por: LCC. Gabriel Moreno Rodríguez

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

profesionales para productores, arquitectos, diseñadores y programadores, registra ingresos anuales de 23.7 billones de dólares.

La mayoría de los modelos económicos de *streaming* –en todas sus facetas– depende de los cobros de suscripciones mensuales o anuales, lo que garantiza un flujo de ganancias estable; a diferencia de las compras individuales, que ocurren una sola vez y dependen de clientes que no vuelven o lo hacen de forma ocasional.

Desde el punto de vista de negocios, el modelo ha sido efectivo durante años y ha hecho que empresas que ya eran grandes como Apple y Google se convirtieran en gigantes trillonarios (con T). Sin embargo, con la saturación del mercado y la entrada de más competidores, además de la búsqueda incansable por maximizar ganancias, esta fórmula ha comenzado a mostrar sus primeras grietas.

Quizá una de las más importantes ha sido el concepto de “poseer” que cada día toma mayor fuerza en un mundo donde

LA LUCHA POR EL FORMATO FÍSICO EN



UNA ERA DE DIGITALIZACIÓN

¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA YA A LA VENTA EN



Sanborns

Sin embargo, otro surgimiento interesante ha sido el de formatos físicos. En los últimos años, las ventas de opciones olvidadas como el Blu-ray, los vinilos, los videojuegos físicos y hasta sistemas operativos de código abierto como Linux han cobrado nueva fuerza. Esto responde a la búsqueda del consumidor de alternativas frente a un mundo que exige docenas de suscripciones para disfrutar los mismos servicios que antes se pagaban con una sola renta o mediante una compra única.

La realidad es que estamos lejos de que la burbuja del *streaming* y los modelos de suscripción reviente, pero también es cierto que comenzamos a ver en el *mainstream* las primeras señales de que esta tendencia podría cambiar. El pronóstico es reservado.



Hay una posibilidad que me parece fascinante.

Quizá nosotros seamos la última generación que aprendió a pensar completamente sola. Si naciste en los años 80, 90 o principios de los 2000, probablemente hiciste tareas sin ChatGPT, investigaste en bibliotecas, resolviste problemas antes de abrir un navegador y pasaste horas intentando entender algo sin que una inteligencia artificial te guiara. Pensar era, en gran medida, una actividad solitaria. Las generaciones que nacen hoy crecerán en un mundo completamente distinto. Para ellas, consultar una IA será tan natural como para nosotros abrir Google. Y eso plantea una pregunta

No sería la primera vez que una tecnología cambia la forma en que funciona nuestra mente. Hace más de dos mil años, Platón narró cómo Sócrates desconfiaba de la escritura porque pensaba que las personas dejarían de ejercitar la memoria. Siglos después ocurrió algo parecido con las calculadoras. Más recientemente, internet transformó nuestra relación con el conocimiento: dejamos de memorizar tantos datos porque sabíamos que podíamos encontrarlos en segundos. Ahora estamos entrando en una nueva etapa. La IA no sólo almacena información, la organiza, la resume, propone hipótesis, escribe, programa y debate con nosotros. Ya no es únicamente una fuente de consulta. Empieza

Imaginemos a dos estudiantes. Por un lado, uno, en 2005, debía consultar varios libros, comparar fuentes y construir lentamente una respuesta. Por otro lado, el otro estudiante de 2035 probablemente comenzará preguntándole a un agente de IA, que resumirá información, propondrá enfoques, señalará errores y sugerirá nuevas preguntas

en cuestión de segundos. Ambos aprenderán, pero no lo harán de la misma manera. Quizá el valor deje de estar en memorizar información y pase a formular mejores preguntas, verificar respuestas, conectar disciplinas y ejercer criterio. La inteligencia podría dejar de medirse por cuánto sabes y empezar a medirse por qué tan bien colaboras con una inteligencia que sabe más que tú en muchos aspectos.

Y aquí aparece una idea que me parece todavía más

interesante. Tal vez esta sea la última generación que conoció la experiencia de enfrentarse sola a una hoja en blanco. Las siguientes generaciones probablemente nunca vivirán esa sensación. Siempre tendrán una IA disponible para explicar, corregir, inspirar o debatir. Eso no significa que pensar deje de ser importante. Significa que pensar cambiará.

Paradójicamente, cuanto más poderosa sea la IA, más valiosas podrían volverse capacidades humanas como el juicio, la creatividad, la ética, la curiosidad y la habilidad para formular preguntas que ninguna máquina había considerado. Quizá, dentro de treinta años, nuestros hijos vean una biblioteca sin asistentes de IA con la misma extrañeza con la que nosotros vemos una oficina sin computadoras o una ciudad sin internet. Y entonces entenderemos que no fuimos la generación que vio nacer la inteligencia artificial. Fuimos algo mucho más singular. La última generación que aprendió a pensar antes de tener una inteligencia artificial sentada, silenciosamente, a nuestro lado. ⁵

LA ÚLTIMA GENERACIÓN



Por: **Ll. José Eduardo Carrillo Castillo**

Gerente de Sistemas e Informática STRATEGA

eduardo.carrillo@strategamagazine.com

mucho más profunda que si la IA nos quitará el trabajo: ¿qué significa ser inteligente cuando nunca has estado realmente solo para pensar?

Hace unos meses, Sam Altman, CEO de OpenAI, hizo una afirmación que sonó provocadora: un niño que nace hoy nunca será más inteligente que la IA. La frase generó polémica, pero refleja la velocidad con la que esta tecnología está avanzando. Altman no argumentaba que los niños serán menos capaces, sino que crecerán en un mundo donde siempre existirán sistemas con mayor capacidad para almacenar información, calcular, programar o analizar enormes volúmenes de datos.

a convertirse en una extensión de nuestra cognición.

En México, este cambio ya es visible. Según la ENDUTIH 2025 del INEGI, el 86.1% de la población de seis años o más utiliza internet, mientras que entre los jóvenes de 15 a 24 años el acceso supera el 97%. La siguiente generación crecerá con conectividad prácticamente permanente, y la inteligencia artificial será una capa más de ese entorno digital.



SIN IA

LA TECNOLOGÍA ESTÁ CAMBIANDO LA MANERA EN QUE
APRENDEMOS, RAZONAMOS Y RESOLVEMOS PROBLEMAS



¡Que no te agarre el corre que te alcanzo!
Frase popular mexicana

¡Alerta! Brote peligroso en Estados Unidos por infección parasitaria. Así se escuchaban las noticias en los diferentes medios desde mayo. ¿Pero es realmente una enfermedad de la cual nos debemos alarmar? ¿Es una nueva epidemia? ¿Tiene tratamiento?

Lo primero que debemos saber es que, aunque no se ha documentado un registro arqueológico a través de técnicas como la paleoparasitología (estudio de parásitos en sitios arqueológicos y paleontológicos), la ciclosporiasis o ciclosporiasis que proviene del griego *kyklos* “esférica” y *sporos* “semillas”, es una enfermedad intestinal identificada desde la década de los 90 en más de 50 países en los cinco continentes.

Estos protozoos fueron descritos por primera vez en 1870 en miriápodos y, posteriormente, en animales como roedores, topes, reptiles. Fue hasta 1979 cuando se documenta la primera infección en humanos en Papúa Nueva Guinea. En 1989 se habla

¿QUÉ DEBO SABER DE LA DIARREA EXPLO SIVA?



Por: **MSP. María Jocelyn Bravo Ruvalcaba**

Médica egresada de la UASLP; maestra en Salud Pública por la Escuela de Salud Pública de México, del INSP / [X @Ma_joshyta](#)

de un brote de diarrea por “organismos similares a las algas”, pero fue otro brote, registrado en 1990 en Estados Unidos, con más de 1,400 casos y reportes en viajeros, además de personas con VIH, el que impulsó las investigaciones.

Finalmente, en 1994 es denominada como *Cyclospora cayetanensis*, en honor a la Universidad Peruana Cayetano Heredia, institución vinculada a las investigaciones de campo y los trabajos iniciales que ayudaron a su caracterización.

A partir de ahí se han identificado múltiples brotes en países desarrollados y en vías de desarrollo, sobre todo con zonas tropicales y subtropicales. Entre los países donde se han registrado casos se encuentran Canadá, Estados Unidos, Perú, México, Reino Unido, Turquía, Colombia, Guatemala,

Nepal y Honduras. La fuente principal de transmisión es fecal-oral, por consumo de alimentos contaminados, como frutas y verduras, particularmente en comunidades de bajos ingresos con deficientes condiciones sanitarias. También es causa frecuente de la diarrea del viajero y puede afectar de manera considerable a personas con inmunodeficiencias, especialmente cuando existe un manejo inadecuado de los alimentos o se utilizan aguas contaminadas para su riego.

Los síntomas de esta enfermedad intestinal suelen aparecer entre 2 y 14 días después de ingerir al parásito y se caracterizan por diarrea acuosa profusa, recurrente y explosiva, de 6 a 8 evacuaciones al día, además de malestar general, náuseas, anorexia, dolor tipo cólico y recaídas (los síntomas se van y vuelven una o más veces). El cuadro puede prolongarse durante meses debido a las dificultades para diagnosticarlo. Es importante mencionar que no responde a los antiparasitarios comunes; sin embargo, existe tratamiento antibiótico eficaz y accesible.

Como medidas preventivas, se recomienda mantener una higiene adecuada de los alimentos; lavar y desinfectar minuciosamente frutas y verduras. Aunque los desinfectantes comunes a base de cloro o plata coloidal no tienen capacidad de inactivar a la *cyclospora*, sí ayudan a eliminar otras bacterias. Para este caso se recomienda cocinar los productos o enjuagarlos bajo un chorro de agua potable, cepillándolos adecuadamente. Por otra parte, se debe evitar el consumo de lechuga o repollo en mezclas de hojas; es mejor elegir piezas enteras y retirar las hojas exteriores o las partes dañadas. Tampoco deben consumirse cilantro, lechuga, perejil o fresas cuando exista sospecha de que fueron regados y lavados con agua no potable.

Cabe señalar que, en tan sólo cuatro meses, de mayo a agosto de 2026, se confirmaron 18,445 casos en Estados Unidos, con 990 personas hospitalizadas y dos defunciones. Mientras que en nuestro país –de acuerdo con un informe de la Secretaría de Salud correspondiente al mismo periodo– sólo se tenía el reporte de 33 casos. Ello no debería alarmarnos, pero sí llevarnos a tomar precauciones al preparar e ingerir alimentos, mantener una higiene adecuada y extremar cuidados durante los viajes, para que no te agarre el ¡corre que te alcanzo!





Detrás de cada novela, cuento o libro de poesía que nace existe una cadena económica que involucra a más actores aparte del autor y el editor. Le platico el caso de la novela: un autor decide escribir sobre un tema o una serie de ideas y les da forma de narración esperando que el lector se emocione, disfrute, llore o se enfurezca con las peripecias del protagonista. Después de varias revisiones y correcciones en privado entrega el manuscrito final a la editorial, que lo somete a sus procesos internos para revisar nuevamente el texto, preparar la edición y dejar lista la obra para imprimirla y distribuirla por algún canal.

Para que un libro llegue físicamente a los anaqueles o a la plataforma donde usted pueda adquirirlo intervienen

¿PARA QUÉ SIRVE LA LITERATURA?



Por: **MCH. Arturo Haro**

Diseñador gráfico, fotógrafo, escritor y músico
X @arturoharophoto

agentes, editores, diseñadores, correctores, impresores, distribuidores y librerías o páginas electrónicas. A todos ellos hay que pagarles por su trabajo para que ese libro exista. De acuerdo con información de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (CANIEM), uno podría concluir que esa cadena mueve miles de millones de pesos; sin embargo, no podemos decir que el éxito económico de la industria signifique que un escritor viva sólo de sus libros.

Va un ejemplo con números especulativos: si un libro cuesta en la librería 300 pesos –según la CANIEM/NielsenIQ, en 2025 ese fue el precio promedio de un libro de ficción para adultos– y suponemos una regalía hipotética del 10%, cada ejemplar vendido le representaría 30 pesos al escritor. Con 2 mil ejemplares vendidos –una cifra cercana al tiraje promedio de un libro de ficción en México– en teoría, nuestro autor obtendría 60,000 pesos brutos. Ahora bien, si alcanzara las 5 mil copias, se consideraría una

EL ÉXITO LITERARIO NO
SIEMPRE SE TRADUCE EN
GRANDES GANANCIAS
PARA QUIEN ESCRIBE

venta extraordinariamente buena y ganaría 150,000 pesos brutos. Además, habría que considerar si posteriormente se hicieron reediciones o reimpresiones de la obra para considerar que es un buen negocio, ¿no lo cree?

En formato digital la cosa cambia. Si el autor hace autoedición, podría ganar entre el 35% y el 70% del precio de venta, dependiendo de la plata-

de Educación Pública para su circulación escolar y en 2009 alcanzó un tiraje de un millón de copias.

En el sitio web de Juan Villoro (www.jvilloro.com) se asegura que su obra juvenil *El Libro Salvaje*, con ilustraciones del diseñador e ilustrador mexicano Gabriel Martínez Meave, ya superó el millón de copias vendidas.

Podríamos decir que esos y otros ejemplos que aquí no incluimos son casos de excepción en los que

EL NEGOCIO DE LAS PUBLICACIONES

forma, por ejemplo, Amazon KDP.

Laura Esquivel sigue siendo uno de los casos más extraordinarios de ventas en la literatura mexicana contemporánea; se estima que *Como agua para chocolate* ha vendido más de 7 millones de copias en todo el mundo y ha sido traducida a más de 32 idiomas. *Pedro Páramo*, de Juan Rulfo, comenzó con una primera edición de apenas 2 mil ejemplares en 1955 y treinta años después sus tirajes habían alcanzado decenas de miles; de hecho, según el periodista Roberto García Bonilla, la edición realizada por el Fondo de Cultura Económica (FCE) se aproximaba al millón de ejemplares. *Las batallas en el desierto*, de José Emilio Pacheco, tuvo una historia diferente: publicado como libro en 1981, posteriormente fue adquirido por la Secretaría

escribir historias sí ha resultado un buen negocio. El punto es que, mientras un fenómeno popular puede vender millones de copias de golpe, un autor de la talla literaria de Cristina Rivera Garza, Fernanda Melchor, Martín Solares o Alberto Chimal puede construir un público y mantener ventas constantes: unos cuantos miles de ejemplares por cada nuevo título publicado, que a largo plazo pueden multiplicarse gracias al prestigio de sus traducciones y reimpresiones.

¿Entonces? ¿Es negocio escribir? ¿Existen tantos lectores como hay escritores? La respuesta sería un rotundo “depende”.





Los desastres naturales, como terremotos, huracanes, inundaciones, incendios forestales y erupciones volcánicas, pueden provocar grandes pérdidas humanas, económicas y ambientales. Aunque muchos de estos fenómenos no pueden evitarse, la tecnología permite mejorar la prevención y preparación. Una herramienta innovadora para lograrlo es el **digital twin** o **gemelo digital**, representaciones virtuales de objetos, ciudades, infraestructuras o territorios que permiten simular diferentes situaciones.

Un *digital twin* funciona mediante la recopilación de información del mundo real a través de sensores, satélites, drones, estaciones meteorológicas y sistemas de información geográfica. Estos datos permiten crear un modelo virtual que puede actualizarse y utilizarse para estudiar posibles escenarios de emergencia.

Aunque el concepto moderno es reciente, sus antecedentes se remontan a la década de 1960, cuando la NASA comenzó a usar simuladores para representar sistemas de las misiones espaciales. Durante la misión **Apollo 13**, en 1970, estos modelos sirvieron para analizar las condiciones de la nave después de una explosión y estudiar soluciones para mantener con vida a los astronautas. Actualmente, este tipo de tecnología es considerado uno de los antecedentes de los gemelos digitales.

Una de las aplicaciones más importantes es la prevención de desastres naturales. Un *digital twin* puede representar una ciudad completa, incluyendo edificios, calles, hospitales, ríos, sistemas de drenaje, redes eléctricas y población. Posteriormente, se pueden introducir diferentes escenarios para observar sus posibles consecuencias.

Por ejemplo, para simular una **inundación** se puede aumentar virtualmente el nivel de un río y observar qué zonas quedarían bajo el agua. El modelo puede ayudar a identificar calles afectadas, edificios en riesgo y posibles rutas de evacuación.

En el caso de un terremoto, el *digital twin* puede combinar información sobre el tipo de suelo, la altura y las características de los edificios y la infraestructura de la ciudad. Con estos datos es posible identificar las zonas que podrían presentar mayores daños y determinar cuáles deberían recibir atención prioritaria.

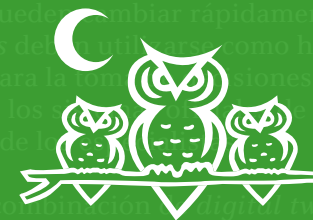
También puede utilizarse para simular **huracanes**. Al incorporar información meteorológica y geográfica, el modelo puede representar posibles trayectorias, niveles de lluvia, zonas de inundación y lugares que podrían quedar incomunicados. Esto ayuda a las autoridades a planificar evacuaciones y distribuir recursos antes de que el fenómeno llegue.

LA TECNOLOGÍA PERMITE ENSAYAR ESCENARIOS DE EMERGENCIA ANTES DE QUE OCURRAN



¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA YA A LA VENTA EN



Sanborns

DIGITAL TWINS



Por: **IA. Roberto Kevin Acosta Cornu**
Analista en impacto ambiental y desarrollo social y económico
acostakevino05@gmail.com



UNA HISTORIA DE ESFUERZO FAMILIAR QUE ENCONTRÓ EN LA
BICICLETA SU CAMINO HACIA EL MUNDO PROFESIONAL

ISAAC DEL TORO,



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

El deporte mexicano está lleno de historias heroicas. El simple hecho de que un atleta se dedique en cuerpo y alma a sus entrenamientos, se puede considerar vivir en modo difícil. La gran mayoría de los atletas nacionales no sólo afrontan las exigencias de sus respectivas disciplinas, también se enfrentan a un sinfín de retos adicionales que para muchos de sus competidores son insuperados.

Una de estas historias es la de Isaac del Toro, y es digna del guion de una película. Hijo de un ciclista de montaña, se crio en un entorno que amaba el ciclismo. Esa pasión fue inculcada en el seno familiar y se transformó en algo habitual desde sus primeros años en Baja California. Como muchos niños mexicanos, la bicicleta fue uno de sus primeros juguetes y, más tarde, se convirtió en el vehículo de su vida.

Al percibir ese talento nato, su familia apoyó su carrera desde la infancia, acompañándolo en las duras etapas de entrenamiento y brindándole un fuerte sustento emocional. También destaca que –al comienzo– entrenó con un veterano mecánico de bicicletas, piedra angular de una de las carreras más prometedoras del deporte mexicano.

Tiene todos los elementos de cualquier historia ganadora de premios de la Academia: los inicios sufridos, pero felices; el entrenador emblemático y una familia que opta por soñar junto a ese niño lleno de talento y con una gran ambición deportiva.

Del Toro está encaminado a la grandeza. En 2023 se convirtió en el primer mexicano en conquistar el Tour de l'Avenir, la prueba de ciclismo por etapas más importante del

planeta en la categoría sub 23. Con 20 años pegó el salto al profesionalismo y, en su segundo año de carrera, llegaron los primeros logros.

En 2025, durante su debut en el Giro de Italia, se colocó en el segundo puesto. Además, obtuvo la clasificación de jóvenes y se robó el *show* al imponerse en la etapa 17 de la competencia. Italia

ENCAMINADO A LA GRANDEZA

le sentó como anillo al dedo y terminó coronándose en Milán, Piemonte, Emilia-Romagna y Veneto, convirtiéndose en el mexicano más laureado de dicha prueba.

A sus 23 años de edad, es una de las figuras más prometedoras del ciclismo a nivel mundial. Isaac del Toro ha capturado la atención de numerosos mexicanos que siguen de cerca su trayectoria y celebran sus éxitos.

Siempre enfocado y con una madurez a la altura de los más grandes del planeta, está dejando claro que no es un atleta de paso. Es un campeón absoluto en potencia, orgulloso de sus raíces y con hambre de triunfo.

Es importante resaltar que todos estos logros los ha conquistado en plena juventud. 2026 ha sido un gran año para un Isaac: obtuvo el tercer lugar del icónico Tour de France, donde ganó una etapa, y recientemente conquistó el campeonato de la Vuelta de Alemania.

Dando pasos de gigante, este joven ciclista mexicano vive su mejor momento. Es una inspiración para la niñez de nuestro país, que ahora tiene un referente capaz de representar no sólo los sacrificios y el arduo entrenamiento, sino también la posibilidad de alcanzar grandes victorias.

Isaac del Toro es ya una joya del deporte mexicano: un ícono que poco a poco se convierte en leyenda, ineludiblemente encaminado a la grandeza. **S**



CINE

LA ANIMACIÓN, ALGO NO SÓLO PARA NIÑOS



Por: **Esteban Cortés Sánchez**

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

Cuando en la entrega de los premios Oscar se anuncia al ganador de Mejor Película Animada, muchas personas piensan de inmediato en las caricaturas que se solían ver los sábados y los domingos por la mañana. Aunque son animaciones, debemos puntualizar que hay muchos géneros. ¿Por qué, entonces, asociamos toda una corriente artística a algo tan concreto? Vayamos al principio.

Los juguetes para niños de hace más de 100 años que utilizaban luces y sombras, como el taumatropo, el fenaquistiscopio o el praxinoscopio, son antecedentes directos de la animación. Hoy en día existen muchas técnicas: la de recortes, como en *South Park*; la de rotoscopio, como en la cinta

A Scanner Darkly (2006); el *stop motion*, como se vio en *Tim's Burton The Night Before Christmas* (1993) y, por supuesto, la animación tradicional en 2D y 3D, entre otras.

En nuestra sociedad, sobre todo para quienes nacimos a fines del siglo pasado, la animación se consideraba algo superfluo. Desde sus albores tuvo fines artísticos y de entretenimiento, pero, sin duda, también educativos y hasta políticos. ¿Cuándo ocurrió este cambio de mirada? Lo que podemos llamar el *mainstream* fue de la mano de Walt Disney en 1928 con *Steamboat Willie*, que llevó al mundo la primera animación con sonido y protagonizada por Mickey Mouse. Tal vez fue el señor Disney

y su prolífica producción de "caricaturas enfocadas al público infantil lo que hizo que gran parte del mundo se quedara con la idea de que eran sólo para menores de edad. Mientras en Estados Unidos se daba preferencia a un público infantil, del otro lado del charco la cosa era diferente.

Europa siempre se ha caracterizado por la cuna de grandes movimientos y lo que hoy nos ocupa no es la excepción. *La Joie de Vivre* (1934), de Anthony Gross y Hector Hoppin, nos muestra una historia adulta, de la misma forma que lo hacía Dziga Vertov desde una década antes con *Soviet Toys*, o Mikhail Tsekhanovsky con *Pos* (1929) y *Bazaar* (1929), que fue la escena sobreviviente de la cinta *The tale of the priest and his woman Balda*—destruida en la Segunda Guerra Mundial y fuertemente censurada en Rusia por contar con la música del compositor Dmitri Shostakóvich—. Cito al documental *Un siglo de animación*, del canal de YouTube *Ideas Big*: "Mientras los europeos investigaban la abstracción, los recortes, las pantallas de agujas y otras técnicas, los estadounidenses se concentraron en la animación de personajes".

El salto de la animación "crítica" a las masas lo podemos ver en *The Simpsons*, de Matt Groening, que, sin lugar a dudas, abrió las puertas—al menos de este lado del Atlántico— a futuros proyectos como *South Park* y *Dinosaurs*. No podemos dejar de mencionar las producciones que vieron la luz

¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA YA A LA VENTA EN



Sanborns

Tal vez la animación es el medio perfecto para difundir un mensaje, pues, si uno lo piensa bien, con ella la imaginación es el límite. **S**

MÁS ALLÁ DE LAS CARICATURAS, ESTE LENGUAJE VISUAL PUEDE ABORDAR CUALQUIER HISTORIA



¿Les ha pasado que, por más que se esfuerzan, el dinero no alcanza?
¿Que cuando están a punto de tener un logro, algo sucede y todo se desvanece? Y claro, nos enfocamos en buscar el origen en las hojas de cálculo de Excel o en cómo manejamos los negocios.

Quizá estamos buscando en el lugar equivocado, según la biodescodificación y las constelaciones familiares: tus finanzas son un espejo de la relación que tienes con tu madre. Sí, justo de ella es de quien recibimos primero la abundancia y los suministros ilimitados para la vida.

Para nuestro inconsciente, la madre es el arquetipo de la abundancia. Durante los nueve meses de gestación nos dio alimento, protección y oxígeno, sin siquiera tener que pedirlo y sin condicionamiento por nuestro comportamiento o agradecimiento. En la terapia buscamos el origen de los problemas de sustento en nuestra infancia. Si por algo sentimos que ese “alimento” (amor, dinero, apapacho, soporte emocional) fue escaso o condicionado, el cerebro grabará la información de escasez. Así, de adultos, viviremos situaciones como carencia de dinero, viendo el flujo financiero como peligroso, inalcanzable o como algo que podemos perder en cualquier momento.

Si tenemos una relación difícil con mamá, la rechazamos o no la aceptamos con todo lo que ella es, estamos bloqueando inconscientemente la prosperidad. Al hacerlo, estamos despreciando la fuente de vida, y esto se refleja en falta de dinero y oportunidades de trabajo.

También es importante que tomemos en cuenta la historia de vida de mamá, ya que influye directamente en la repetición de los ciclos de estancamiento financiero. Existen tres dinámicas que podemos estar replicando:

- 1. Lealtad invisible a la escasez.** Si mamá creció con carencia monetaria, podemos estar sintiendo una culpa inconsciente por tener más que ella. Esta lealtad provoca autosabotaje en los proyectos y el trabajo.
- 2. Juzgamos a mamá.** Cuando criticamos las decisiones que tomó y lo que hizo en el pasado, nos ponemos en un lugar disminuido ante la vida. El dinero es una energía que tienen los adultos y fluye hacia quienes se sienten dignos y grandes. El juicio hace que ocupemos un lugar de “pequeños”.



¿QUIERES SEGUIR LEYENDO?

ENCUENTRA LA VERSIÓN COMPLETA YA A LA VENTA EN



Sanborns

3. Vínculo interrumpido. Hay situaciones en las que el vínculo con mamá se interrumpe. Esto puede suceder cuando la madre muere o cuando la madre es rechazada por el hijo. En estos casos, el hijo se siente abandonado y puede desarrollar problemas de sustento en su vida adulta.

CUANDO LA

EXPERIENCIA

INFANCIA SE CO

EN CREENCIAS SE

DINERO

EL ÉXITO TIENE CARA DE MADRE

Nuestra sanación comienza con un ejercicio interior. Pueden hacerlo con una imagen de mamá. Te miro, gracias por haberme dado la vida. Gracias por tanto amor que me has dado. Gracias por lo que hiciste por mí. Gracias por lo que pude con lo que me diste. Gracias por lo que me enseñaste. Gracias por lo que me enseñaste a ser. Gracias por lo que me enseñaste a amar. Gracias por lo que me enseñaste a vivir. Gracias por lo que me enseñaste a ser feliz. Gracias por lo que me enseñaste a ser libre. Gracias por lo que me enseñaste a ser digno. Gracias por lo que me enseñaste a ser grande. Gracias por lo que me enseñaste a ser exitoso. Gracias por lo que me enseñaste a ser próspero. Gracias, gracias, gracias.

Los invito a que la siguiente vez que revisen sus cuentas no vean solamente números, sino también a mamá y todo lo que nos dio, agradezcamos eso y pronto el éxito y el dinero estarán presentes en nuestra vida. A final de cuentas, la vida nos tratará tal y como tratemos a nuestra madre.



Si tienes alergias, hay enfoques que buscan comprenderlas desde una perspectiva emocional. Según las cinco leyes biológicas del doctor alemán Ryke Geerd Hamer, la raíz emocional de una alergia no estaría sólo en el elemento al que se atribuyen los síntomas, sino en una situación de tiempo atrás, poco antes de que estos comenzaran.

Si logras ser consciente de esa raíz, puedes ayudar a tu mejoría significativamente. Para que quede más claro, te daré tres ejemplos muy comunes:

1. Rinitis alérgica en una joven de 34 años que empieza siempre en temporada de frío. Le dicen que es alérgica al polen de la ciudad en la que vive y a las bajas temperaturas, pero esa temporada no coincide con la época de mayor concentración de polen y, cuando esta llega, no presenta síntomas. Con el frío, en cambio, sí coincide. En sesión, hace consciencia de que, desde pequeña, tuvo una madre sobreprotectora y, al ser la primogénita, cargaba con muchos de sus miedos. Especialmente en época de frío su madre estaba muy alerta y transmitía esa preocupación a su hija: todo el tiempo le recordaba cuidarse y abrigarse, mientras repetía frase como: “Con el frío la gente se enferma”, “Cúdate del frío”, “No tomes nada frío o te vas a enfermar”, “Abrigate bien”. Y, claro, la niña terminaba enfermándose y, además, la regañaban. Contexto: vive en un lugar de México donde no cae nieve, es decir, el frío no es extremo. Desde este enfoque, la niña incorporó de manera inconsciente la creencia de que el frío es peligroso y, cuando llega la época, se activa la alergia.

2. Alergia a algún animal, en este caso a los gatos, en una joven de 21 años. Empezó a partir de los 9 años. Había tenido gatos anteriormente y jamás le habían causado síntomas, pero en sesión identifica una posible coincidencia con las fechas en las que visitaba la casa de su abuela, donde había un par de gatos y un tío



Por: **LAE. Lili Torres**

Administradora de empresas, descodificadora biointegrativa y consteladora familiar / [@lilitorres.holistica](https://www.instagram.com/lilitorres.holistica)

LA RAÍZ EMOCIONAL DE LAS ALERGIAS

comenzó a abusar sexualmente de ella. Desde este enfoque, se plantea la posibilidad de que su cuerpo hubiera asociado aquella situación de peligro no sólo con el hombre, sino también con elementos presentes en ese momento, como el pelo de los gatos. A partir de entonces, la reacción alérgica podría interpretarse como una respuesta inconsciente ante algo que el organismo habría asociado con peligro.

3. Alergia con algún alimento, en este caso a la nuez. Un hombre de 40 años ha sido alérgico

prácticamente toda su vida y, aunque estaba acostumbrado, un día encontró una fotografía de cuando era pequeño, en la que aparecía comiendo nueces, y quiso saber qué había ocurrido. En sesión, al explorar experiencias del pasado, identificamos que siempre había nueces en su casa y que la alergia había aparecido después de que la policía se llevara a su papá por violentar a su mamá. Él era un niño pequeño, tenía miedo y sentía que debía ayudar a su mamá y a sus hermanitos. Recién había comido nueces y, desde este enfoque, se plantea la posibilidad de que hubiera asociado ese alimento con la situación que estaba viviendo. La reacción alérgica se interpretaría como una respuesta inconsciente ante una experiencia relacionada con un riesgo.

Y así podemos hacer consciencia de muchas situaciones en las que debemos ir más allá de lo obvio. Nuestro cuerpo responde con ciertos síntomas para ayudarnos a sobrevivir a lo que alguna vez registró como amenaza.

¿Te resonó algo de esto con algún síntoma que tienes con regularidad en ciertas temporadas del año o ante algún animal o alimento? Puedes revisarlo en sesión de descodificación, donde, desde este enfoque, se utilizan las cinco leyes biológicas mencionadas para explorar su posible origen. **S**

STRATEGIA RECOMIENDA

SCREAM

Dirigida por **Wes Craven**

¡Si nunca has visto *Scream*, su 30 aniversario este 2026 es el momento perfecto! Esta obra maestra de Wes Craven no es sólo otra película de terror; es una brillante sátira que salvó y redefinió el subgénero *slasher* en los noventa al reírse de sus propios clichés sin dejar de aterrorizarnos.

Con críticas positivas, tensión, sátira inteligente y actores consagrados, *Scream* ha recaudado millones desde su estreno en diciembre de 1996, creando un legado imborrable con su icónico villano Ghostface que, a lo largo de siete películas y una serie televisiva, sigue conquistando la taquilla actual.



QUÉ VER



DE ANATOMÍA POÉTICA

Autora: **Gilraen Eärfalas**

Poemario visceral y lacerante que mezcla de forma cruda el lenguaje médico con el dolor emocional. Entre sus páginas, podrás disfrutar de más de cincuenta ilustraciones anatómicas ideales para colorear mientras dejas ir todas tus preocupaciones.

El libro funciona como un diagnóstico del sufrimiento amoroso, mental y existencial. Lejos de ser una poesía dulce o adornada, raspa y expone heridas abiertas bajo la premisa de que cada verso actúa como una sutura. Su famosa frase introductoria, "En ningún hospital sangré tanto como en las páginas de este libro", marca el tono íntimo de la obra. La autora utiliza su formación en medicina para diseccionar la melancolía y el desgaste del corazón, convirtiendo la tinta en un intento de reparación y refugio.



QUÉ LEER

THE ART OF LOVING

Olivia Dean

Segundo álbum de estudio de la cantautora británica que debutó en el *top ten* a nivel mundial. Recibió elogios de los críticos musicales y ganó el premio al Álbum Británico del Año en los Brit Awards.

Este material consta de doce canciones, compuestas por la propia Dean en colaboración con compositores y productores incluidos Julian Bunetta, Matt Hales, Leon Michels y Amy Allen. Cuenta con sonidos pop y R&B e incorpora elementos *neo-soul*, *bossa nova*, *jazz pop* y *Motown sound*. Destacan los temas "Nice to Each Other", "Lady Lady", "Man I Need" y "So Easy (To Fall in Love)".



QUÉ ESCUCHAR

HACKS

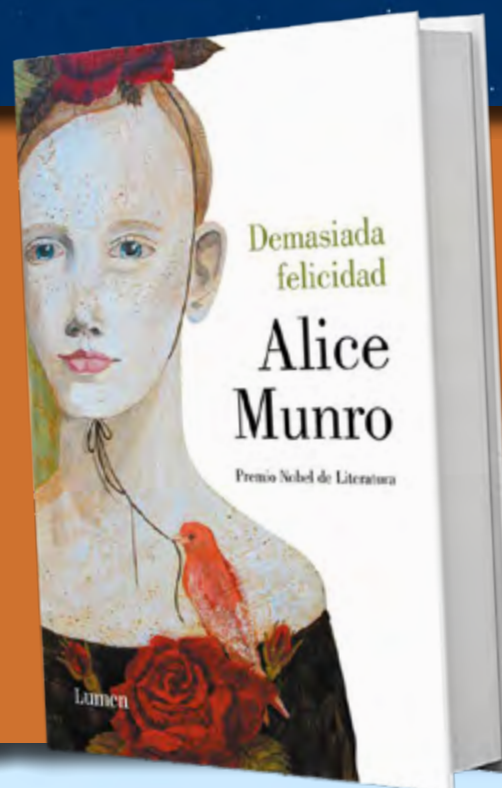
Creada por: **Lucia Aniello, Paul W. Downs y Jen Statsky**

Serie de televisión estadounidense de comedia dramática que ha sido aclamada por la crítica y ha ganado numerosos galardones en los Primetime Emmy y Globos de Oro.

Con cinco temporadas estrenadas, la trama gira en torno a Deborah Vance (Jean Smart), diva legendaria de la comedia *stand-up* en Las Vegas, quien intenta mantener su relevancia uniéndose a regañadientes con la escritora marginada sin trabajo Ava Daniels (Hannah Einbinder). Una comedia inteligente sobre el precio del talento, la ambición, la vejez, el amor y la necesidad de encontrar a alguien capaz de decirnos la verdad.



QUÉ VER



DEMASIADA FELICIDAD

Autora: **Alice Munro**

En *Demasiada felicidad*, Alice Munro presenta diez cuentos en los cuales muestra que detrás de la aparente normalidad de la vida cotidiana se esconden historias complejas. La escritora canadiense se adentra en relaciones familiares, secretos, pérdidas y momentos de soledad que pueden cambiarlo todo.

Más allá de los personajes buenos o malos, en sus páginas aparecen el dolor, la crueldad, la humillación... pero también la capacidad de sobreponerse y la fortaleza para seguir adelante. Una lectura para quienes disfrutan de historias realistas, intensas y capaces de dejar pensando mucho después de cerrar el libro.

QUÉ LEER

EVERYTHING'S FALLING

The Warning

Quinto álbum de estudio de la banda de rock mexicana y que, en palabras de una de sus integrantes, "trata sobre enfrentar el fracaso y tener que recuperarse después de eso. Es ese viaje emocional por el que creo que pasan todos los seres humanos, y esa lucha interna. O bien luchas contigo mismo, o sientes que te están enfrentando a otras personas. Es una batalla constante por ser mejor".

A lo largo de 12 temas, las hermanas Villarreal apuestan por sonidos *hard rock*, *alternative metal* y *post-grunge*. Este material encabezó la lista Mainstream Rock Airplay de Billboard, convirtiéndolas en la primera banda integrada exclusivamente por mujeres y en la primera banda mexicana en alcanzar el primer lugar en los 45 años de historia de dicha lista.



QUÉ ESCUCHAR

A close-up photograph of a diver's face underwater, wearing a black diving mask and a white and black Bonassi regulator. The diver's eyes are visible through the mask. The background is a blurred underwater scene with rocky structures.

B-
BONASSI
SCUBA DIVING GEAR | MADE IN ITALY

EL MEJOR EQUIPO DE BUCEO EN MÉXICO



© @BONASSI.OFFICIAL

WWW.BONASSI.MX