

G&E

G O B I E R N O & E M P R E S A

LECCIÓN

Empecé tocando la
puerta equivocada

CASO

El anexo que no leí

PRESUPUESTO 2027

Qué mirar si le vendes a
gobierno

LO QUE ME COSTÓ 15 AÑOS APRENDER

sobre venderle a gobierno

POR CARLOS ÁLVAREZ · FUNDADOR

ÍNDICE



03

CARTA DEL FUNDADOR

Nadie nos enseñó a hablarnos

04

PERFIL

El puente entre dos mundos

06

LECCIÓN

Empecé tocando la puerta equivocada

08

CASO

El anexo que no leí

10

GUÍA

Paquete Económico 2027: qué mirar si le vendes a gobierno

12

LO QUE VIENE

N° 01 · Noviembre 2026

Un número de lanzamiento para abrir la conversación: qué aprendimos, qué nos costó y qué viene en el presupuesto.

CRÉDITOS

Dirección editorial: Carlos Álvarez

Edición digital · Septiembre 2026

Publicación mensual

NADIE NOS ENSEÑÓ A HABLARNOS



Llevo más de quince años sentado en ese lugar incómodo donde se encuentran el gobierno y la empresa. He visto proyectos buenos morir en un escritorio porque nadie entendió los tiempos públicos. He visto funcionarios con problemas urgentes recibir a proveedores que solo traían un catálogo. Y he visto, pocas veces pero las suficientes, lo que pasa cuando las dos partes se entienden: calles más seguras, servicios que funcionan y ciudades que mejoran de verdad.

Esa conversación casi no se cuenta. Se da en pasillos, en licitaciones y en reuniones que nadie documenta. G&E nace para contarla.

Esta revista es para quien vive en esa frontera: el alcalde que necesita soluciones, el empresario que quiere venderle a gobierno sin perderse, el consultor, el equipo comercial y el servidor público que cree que se puede hacer mejor.

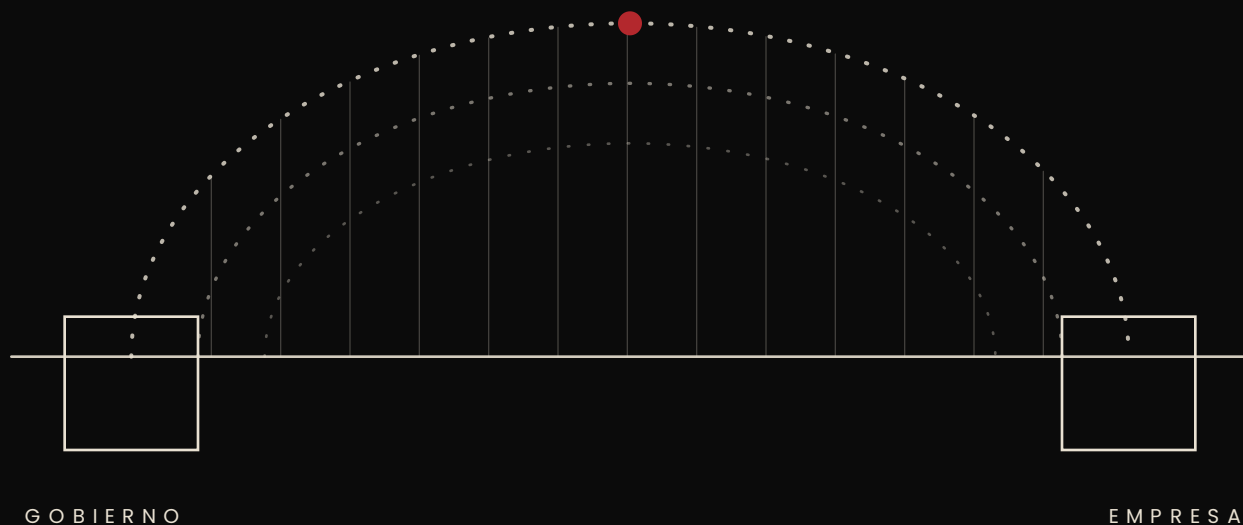
Cada mes vas a encontrar perfiles de quienes están cambiando la relación entre lo público y lo privado, casos reales de lo que funciona y de lo que no, y guías prácticas para entender cómo decide y compra el gobierno.

Empezamos en digital. Después llegaremos al papel. Pero la idea no cambia: cuando gobierno y empresa se entienden, gana la gente.



Bienvenido a G&E.

CARLOS ÁLVAREZ · FUNDADOR



CARLOS ÁLVAREZ

— ESTRATEGA EN RELACIONES GOBIERNO-EMPRESA

*«Conecto gobierno y empresa para que las ciudades
—y la gente— funcionen mejor.»*

15+

años de trabajo con el sector público

IPADE

comunicólogo de formación

GAB

fundador de Grupo Álvarez Berrueco & Asociados



EL PUENTE ENTRE DOS MUNDOS

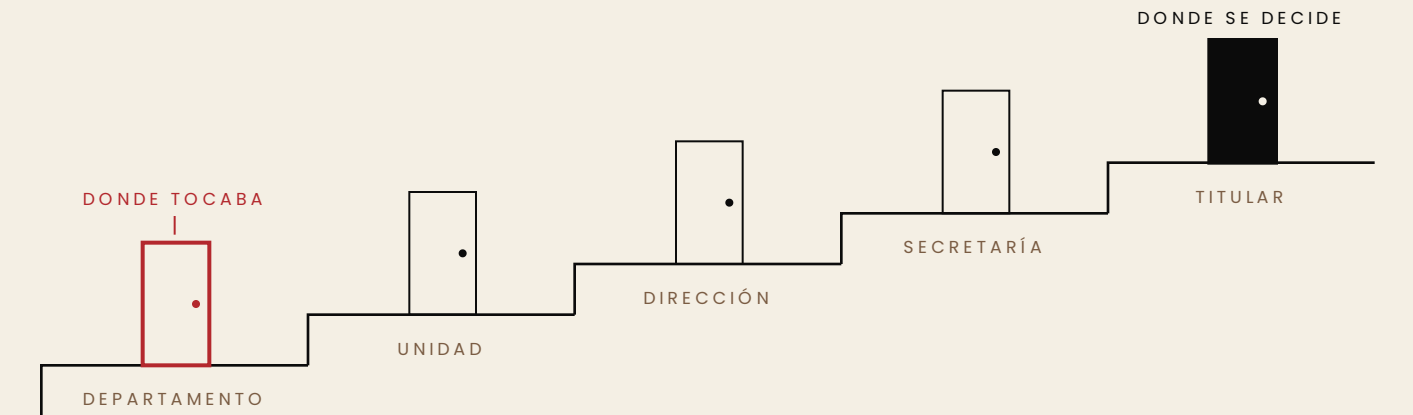
Carlos Álvarez aprendió el oficio desde la venta. Pasó por empresas como Sodexo, Toka Internacional e Industrias RL, siempre del lado de quien toca la puerta del gobierno. Con los años cambió la pregunta: ya no era cómo venderle, sino cómo lograr que esa venta resolviera algo real.

Comunicólogo de formación y egresado del IPADE, hoy es estratega en relaciones gobierno-empresa y fundador de Grupo Álvarez Berrueco & Asociados, desde donde acompaña a empresas que quieren entender —y venderle— al sector público.

TRES IDEAS QUE GUÍAN SU TRABAJO

- 01 *El gobierno no compra productos; compra soluciones a problemas públicos.*
- 02 *Un funcionario no te recuerda por tu presentación, sino por si le resolviste algo.*
- 03 *La relación de largo plazo vale más que la licitación de este año.*

«Conecto gobierno y empresa para que las ciudades —y la gente— funcionen mejor.



EMPECÉ TOCANDO LA PUERTA EQUIVOCADA

Durante años le vendí a gobierno de abajo hacia arriba. Así aprendí que en compras públicas no gana quien más visita, sino quien llega a tiempo y al nivel correcto.

Cuando empecé a venderle a gobierno, mi método era el de cualquier vendedor: llamar en frío y tocar puertas. Visitaba jefaturas de departamento y de unidad, dejaba tarjetas y volvía a la semana. Sentía que estaba haciendo bien mi trabajo. En realidad, perdía muchísimo tiempo.

El problema no era el esfuerzo, sino la falta de plan. No conocía los calendarios del gobierno: cuándo se aprueba el presupuesto, cuándo se reparte y cómo se programan las compras del año siguiente. No sabía que cada dependencia deja por escrito, en su Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios (PAAAS), lo que piensa comprar.

Podía llegar en cualquier mes a cualquier oficina sin saber si ese dinero ya estaba comprometido o si ni siquiera existía.

LAS COMPRAS NO NACEN EN LAS OFICINAS PEQUEÑAS

Con los años entendí algo que hoy me parece obvio: ninguna adquisición importante se decide en una jefatura de unidad. Cuando un proyecto llega ahí, ya viene planchado, calculado y bien hecho. En esas oficinas se ejecuta, pero no se define.

Las decisiones se toman arriba, con secretarios, gobernadores y presidentes municipales, y de ahí baja la instrucción. Es más eficiente llegar a ese nivel que intentar subir escalón por escalón.

DIEZ MINUTOS QUE HAY QUE GANARSE

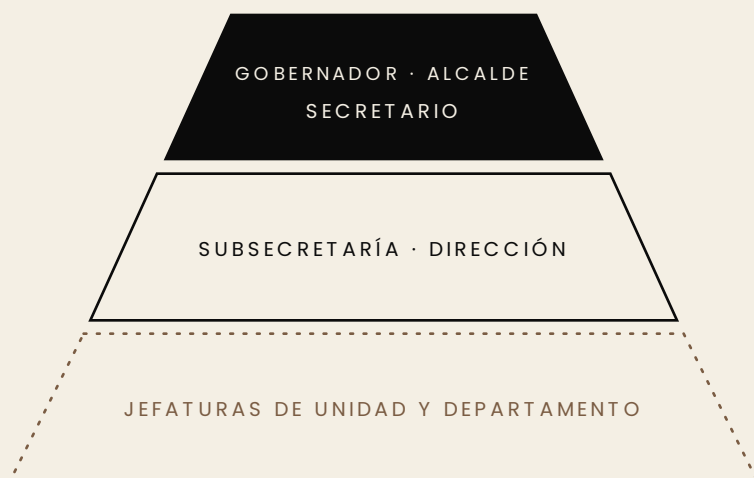
Llegar arriba no es tocar otra puerta. Un alto mando te dará diez o quince minutos, no más. Para merecerlos necesitas una estrategia clara, conocer el mapa político de cada estado y llegar muy preparado.

Ese cambio también fue un cambio de oficio. Como vendedor buscaba una cita. Como relacionista entiendo que hay distintos eslabones que mover para que las cosas sucedan: la Cámara de Diputados, el Senado, los congresos locales, las secretarías y subsecretarías.

NADIE LLEGA SOLO

Hoy les digo lo mismo a ejecutivos comerciales, directores y relacionistas: busquemos ser enlaces. No hay un solo camino hacia quien toma la decisión. Las cámaras de la industria, las asociaciones y las alianzas abren puertas que uno solo no abre. Además, un equipo ve el problema desde ángulos distintos y encuentra soluciones que tú solo no verías.

A mí me tomó quince años aprenderlo. Ojalá a ti te tome menos.



ARriba

Se decide



ABAJO

Se ejecuta



Cuando un proyecto llega a una jefatura de unidad, ya viene planchado. Ahí se ejecuta, pero no se define.

CARLOS ÁLVAREZ

LO QUE HARÍA DISTINTO DESDE EL PRIMER DÍA

- 01 Aprender el calendario: presupuesto, PAAAS y cierre del ejercicio.
- 02 Mapear quién decide en cada estado y municipio antes de visitar a nadie.
- 03 Preparar cada reunión de alto nivel como si fuera la única.
- 04 Sumar aliados: cámaras, asociaciones y socios.

EL ANEXO QUE NO LEÍ



Una entrega de monederos para Conagua en todo el país y un error de lectura. En una licitación, la letra chica no es un detalle: es el contrato.

FICHA DEL CASO

INSTITUCIÓN Conagua

EMPRESA Edenred

SERVICIO Entrega de monederos en oficinas de todo el país

QUÉ FALLÓ La lectura del anexo técnico

COSTO Reenvíos no presupuestados y un cliente molesto

LA SITUACIÓN

Conagua necesitaba que entregáramos medios de pago —monederos— en distintas oficinas a nivel nacional. Cada oficina tenía asignado lo suyo, y todo estaba especificado en el anexo técnico.

EL ERROR

No leí el anexo técnico con el cuidado que merecía. El resultado fue que enviamos los monederos de forma cruzada: lo que correspondía a una oficina llegó a otra.

CÓMO LO RESOLVIMOS

Reenviamos los medios de pago a las zonas correctas y pedimos a las dependencias que nos devolvieran los que habían recibido por error.

LO QUE COSTÓ

Paquetería y operación que no tenía contemplados y que tampoco estaban incluidos en el costo del servicio. Esa diferencia sale de la utilidad. Y hubo un costo que no aparece en ninguna factura: el disgusto de la gente de Conagua.

LO QUE APRENDÍ

Una licitación no se entiende leyéndola por encima. Hay que saber qué están solicitando, cuál es el piso y el techo presupuestal, y comprender cada línea del anexo técnico. Hay que ir a la junta de aclaraciones y al acto de presentación y apertura de proposiciones.

De lo contrario, el riesgo es doble. Para el proveedor, una sanción o una pérdida. Para la institución, un retraso. Y para ambos, una relación que puede terminar en enemistad.



Debí haber visto que corríamos el riesgo de perder la utilidad que íbamos a tener.

CARLOS ÁLVAREZ

ANTES DE FIRMAR TU PROPUESTA

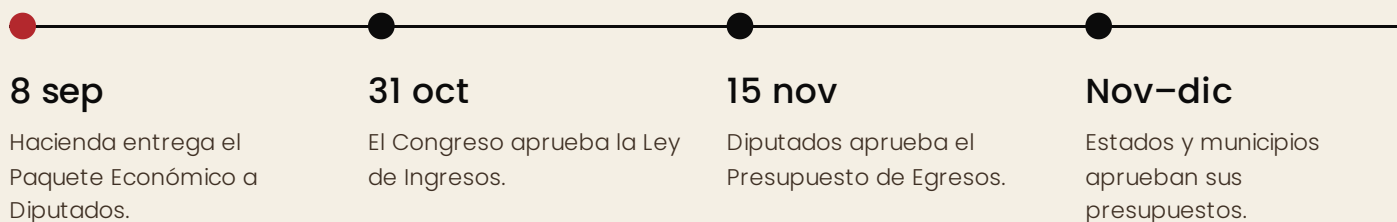
- 01 Lee el anexo técnico completo, línea por línea.
- 02 Ubica el piso y el techo presupuestal.
- 03 Asiste a la junta de aclaraciones y pregunta lo que no esté claro.
- 04 Incluye en tu precio la logística real: envíos, reenvíos y devoluciones.

PAQUETE ECONÓMICO 2027

Qué mirar si le vendes a gobierno

El 8 de septiembre, Hacienda entregó al Congreso su propuesta de ingresos y gastos para 2027. Para quien trabaja con el sector público es el mapa más importante del año, y casi nadie lo lee.

LAS FECHAS QUE IMPORTAN



Fechas límite que marca la ley.

LAS CIFRAS DEL PROYECTO

10.64 billones

Gasto neto total propuesto.
Descontando pagos diferidos, 10.52 billones: 0.7% real más que en 2026.

7.3 billones

Gasto programable, el que financia servicios, programas y obra pública. Sube 1% real.

+4.6% real

Transferencias federales a estados y municipios; las aportaciones del Ramo 33 crecen 5.9%.

Cifras del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación 2027 (SHCP), según Expansión, El Economista y Milenio. Son de proyecto: pueden cambiar en la aprobación.

DÓNDE BUSCAR

01

Tu sector

Revisa los ramos y programas de las dependencias a las que les vendes.

02

Gobiernos locales

Mira las aportaciones del Ramo 33, sobre todo el FORTAMUN y el FASP, que financian buena parte de la seguridad y la infraestructura local.

03

Proyecto vs. aprobado

Lo que se propone en septiembre puede cambiar en noviembre. Compara las dos versiones.

ALGUNAS PARTIDAS QUE CONVIENE SEGUIR

CONCEPTO	PROPUESTA 2027	CAMBIO
FASP · seguridad pública estatal	10,447.9 mdp	Supera por primera vez 10 mil mdp
Secretaría de Marina	81,223 mdp	+19.4% real
Defensa	185,706 mdp	+5.4% real
SICT · infraestructura y transporte	167,074.8 mdp	153,539.3 mdp en 2026
Prioridades de inversión	560,172.6 mdp	Trenes, Pemex, CFE, agua

QUÉ HACER CON ESA INFORMACIÓN

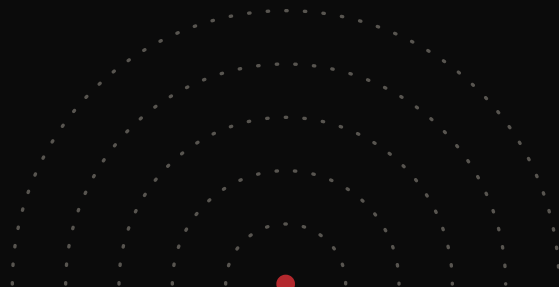
Si el dinero de tu sector sube, prepara tu propuesta antes de enero. Si baja, busca otras bolsas y otros niveles de gobierno. Y anota el 15 de noviembre: ese día se sabrá cuánto quedó de verdad.

Lo que no está en el presupuesto difícilmente se compra.

PRÓXIMO NÚMERO

N° 01

NOVIEMBRE 2026



El primer número mensual: un nuevo perfil, una guía para leer licitaciones y el balance del presupuesto ya aprobado.

CADA MARTES, EN REDES

Lección

Lo aprendido vendiéndole a gobierno

Guía

Herramientas prácticas

Perfil

Quién está cambiando la relación

Caso

Qué funcionó y qué no

TU TURNO

¿Qué tema quieres que tratemos?

Escríbelo en los comentarios. Los mejores serán parte de los próximos números.

Sigue a Carlos Álvarez
para recibir G&E desde el primer número.

G&E