

CAPITANES

Costo silencioso

Sura Investments lanzó una nueva advertencia: el retiro en México se está convirtiendo en un costo silencioso para las empresas.

El aumento en la esperanza de vida, la baja tasa de reemplazo esperada para las nuevas generaciones y la insuficiencia del ahorro obligatorio están configurando un escenario en el que una parte importante de la población no alcanzará un retiro adecuado sin mecanismos complementarios.

Por esto, las empresas en México tendrán que pagar la brecha que deja el sistema de pensiones.

Fernando Pizzuto, country manager de Sura Investments en México, advierte que sostener el retiro únicamente en el ahorro individual ya no es viable y que las empresas que no actúen enfrentarán impactos directos en su competitividad laboral y en sus costos de capital humano.

Para Sura, este fenómeno convierte al retiro en un pasivo laboral indirecto, ya que colaboradores sin preparación financiera tienden a postergar su salida del mercado laboral, incrementar niveles de estrés financiero y reducir su productividad, afectando indicadores clave del negocio.

Las organizaciones que no integren estrategias de ahorro y planeación financiera para sus colaboradores podrían enfrentar presiones crecientes en atracción, retención y productividad del talento.

En paralelo, el entorno financiero internacional -marcado por tensiones geopolíticas, presiones inflacionarias y transformaciones derivadas de la inteligencia artificial- está elevando la complejidad en la toma de decisiones de inversión, particularmente en horizontes de largo plazo como el retiro.

enseñar a los niños a decidir y construir negocios reales, sobre todo ahora que la Inteligencia Artificial amenaza con automatizar buena parte de los empleos actuales.

La apuesta consiste en formar perfiles que piensen por sí mismos, justo lo que la tecnología todavía no logra replicar.

Por lo pronto, ya preparan el World Entrepreneurship Championship, una competencia global en la que niños mexicanos medirán sus habilidades de negocio frente a los otros 35 países en donde la marca mexicana tiene presencia.

Más de uno en el sector educativo y empresarial ya sigue de cerca el experimento, pues la conversación sobre talento podría empezar a moverse muy pronto.

Refuerzo en la región

En su 140 aniversario, la farmacéutica Sandoz realizó ajustes en su operación que ahora incorpora el desarrollo de genéricos y biosimilares mediante alianzas estratégicas con los sistemas de salud en la región.

Para ello **Enrique Liñero** ya no solo dirigirá la farmacéutica Sandoz para México, Caribe y Centroamérica, ahora también tomará el timón de la región Andina, quedando al frente del clus-

ter México, Andina, Caribe y Centroamérica (MACC)

Con una cobertura superior a los 6 millones de pacientes, el cluster MACC se consolida como una de las regiones clave para Sandoz, pues se trata de una región donde el sector salud y distribución de medicamentos enfrentan grandes desafíos.

Bajo su liderazgo, se pretende que la compañía avance en generar el acceso a tratamientos, eficiencia operativa, reputación corporativa y desarrollo de talento local.

En México Sandoz cuenta con más de 600 colaboradores y 150 en el cluster Andino y Centroamérica.

capitanes@mural.com.mx



CHRISTOPHER MACEY...

Es presidente y director ejecutivo de la empresa USG (United States Gypsum), fabricante de materiales de construcción, quien impulsa la inversión continua en manufactura, el servicio al cliente y el desarrollo del talento en toda la compañía de origen estadounidense, pero que en México opera desde hace 55 años.



120 MDP PARA LA INNOVACIÓN

La Secretaría de Innovación de Jalisco anunció que este año se invertirán 120 millones de pesos en proyectos para el desarrollo tecnológico, la investigación científica, la protección de invenciones y la digitalización de negocios. Del total, 15 millones serán para la formación y reconversión de perfiles profesionales en salud, agroindustria, electrónica, alta tecnología y turismo.

Niños emprendedores

Mientras muchos especialistas y autoridades siguen discutiendo cómo modernizar la educación en México, hay quienes ya están formando a los próximos generadores de negocio... desde el kinder.

BusinessKids ya suma

más de 170 mil niños emprendedores en el País, una cifra nada menor si se considera que el discurso oficial aún gira en torno a modelos tradicionales de enseñanza.

Detrás de este movimiento está **María del Carmen Cabrera**, quien lleva años empujando una idea que hoy cobra más sentido:

OPINIÓN DE NEGOCIOS



MARIO RIZO

Eficiencia

En un mundo empresarial donde la competencia es más feroz que nunca, la eficiencia operativa ha pasado de ser una opción para convertirse en una necesidad para las empresas familiares que quieren mantenerse competitivas y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, muchos empresarios cometen el error de asumir que, una vez alcanzada la eficiencia, ya no hay más por hacer. Este pensamiento puede ser perjudicial. La eficiencia operativa no es un estado permanen-

te, sino un proceso continuo de optimización.

La eficiencia operativa consiste en optimizar los recursos (tiempo, dinero, materiales, y personal) para lograr el máximo resultado con el mínimo esfuerzo. Esto implica reducir costos innecesarios, mejorar la calidad, acelerar los tiempos de producción y gestionar los inventarios de manera más eficaz. La eficiencia operativa permite que las empresas reaccionen rápidamente ante los cambios del mercado. En un mercado saturado

y en constante cambio, las empresas familiares deben utilizar la eficiencia operativa como una ventaja estratégica. ¿Por qué? Porque una empresa eficiente puede ofrecer productos y servicios de alta calidad a precios más bajos, lo que le da una ventaja significativa frente a sus competidores. Además, una buena eficiencia operativa permite reinvertir los ahorros en innovación y expansión.

La eficiencia operativa también se traduce en agilidad. Una empresa eficiente tiene la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas tendencias, ajustar sus procesos y responder de manera efectiva a los cambios en el mercado.

1. El estancamiento en la mejora continua. El mayor riesgo para una empresa es el estancamiento. Lo que era eficiente hace 10 años, puede que ya no lo sea hoy.

Las empresas deben estar en constante revisión y mejora de sus procesos para adaptarse a los nuevos desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen.

2. La falta de evaluación externa. Aunque las empresas familiares suelen tener una gran experiencia interna, a menudo caen en el error de no buscar perspectivas externas.

3. El enfoque en la rentabilidad a corto plazo. Es común que las empresas familiares busquen beneficios inmediatos, pero esto puede poner en riesgo el futuro de la empresa. La inversión en tecnologías y procesos que optimicen la producción puede parecer un gasto innecesario hoy, pero es una inversión estratégica que garantizará la rentabilidad futura.

4. La dinámica familiar. Las emociones pueden nublar el juicio y hacer que

se mantengan procesos ineficientes por tradición o resistencia al cambio. La clave es separar al personal de lo profesional y fomentar un enfoque objetivo para la toma de decisiones operativas.

Para que la eficiencia operativa siga siendo un factor diferenciador clave, las empresas familiares deben adoptar prácticas que aseguren la mejora continua:

1. Revisar y optimizar los procesos de producción. La implementación de tecnologías como la automatización, o la optimización de flujos de trabajo, puede generar grandes beneficios.

2. Invertir en tecnología y capacitación. Tecnología avanzada y capacitación constante del personal son esenciales para mejorar la eficiencia.

3. Fomentar la cultura de mejora continua. Los miembros de la familia y del

equipo deben estar siempre buscando maneras de hacer mejor las cosas. Esto requiere un ambiente de trabajo que fomente la innovación y el intercambio de ideas.

4. Monitorear el desempeño regularmente. Definir métricas de desempeño claras y hacer revisiones periódicas ayuda a detectar problemas a tiempo.

5. Fomentar la colaboración y la transparencia familiar. Es esencial que la familia trabaje de manera colaborativa y abierta para mejorar los procesos.

El mercado sigue cambiando, y solo las empresas dispuestas a mejorar continuamente se mantendrán en la cima.

EL AUTOR ES EXPERTO Y ESCRITOR DE LIBROS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES Y GOBIERNO CORPORATIVO.

@mariofizofiscal

MEJOR FONDO DEUDA LARGO PLAZO

VALUE HA SIDO GALARDONADO POR 2DO. AÑO CONSECUTIVO EN LOS PREMIOS MORNINGSTAR 2026 MÉXICO POR:

MEJOR FONDO DEUDA LARGO PLAZO VALUE F2B1

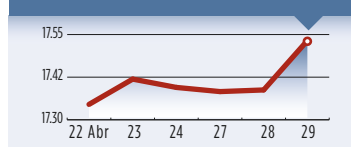


Premios Morningstar 2026 © Morningstar, Inc. Todos los Derechos Reservados. Otorgado a VALUE F2 B1 en la categoría Mejor Fondo de Deuda Largo Plazo en México. Horario de Atención: 8:00am-1:00pm (Hora Centro de la CDMX). Para más información detallada visita nuestro sitio: www.value.com.mx. Telefonos: Monterrey (818)399.2222 CDMX: (55) 9177.7800 Guadalajara (33)3648.6800 Chihuahua: (614)439.9400

Mercados financieros

[mural.com.mx/negocios]

DÓLAR 48 HORAS (Pesos por dólar/venta) \$17.5322



MONEDAS EN MÉXICO (Cotización de venta) Cierre Var. Abs.

Dólar menudeo	peso/dólar	18.0000	0.1800
	dólar/peso	0.0556	-0.0006
Dólar Fix	peso/dólar	17.4030	0.0192
	dólar/peso	0.0575	-0.0001
Dólar 48 hrs.	peso/dólar	17.5322	0.1447
	dólar/peso	0.0570	-0.0005
EURO	peso/euro	20.7397	0.0614
	euro/peso	0.0482	-0.0001
Euro/dólar		0.8679	0.0062
Dólar/euro		1.1522	-0.0062

* Para pagos al día de hoy

EL PESO EN CHICAGO \$/DLS (Cotización del futuro al cierre) Cierre Anterior

Junio 26	17.4825	17.4825
Septiembre 26	17.6366	17.6366
Diciembre 26	17.7619	17.7619

MERCADOS EN EL MUNDO Indicador Cierre Var.%

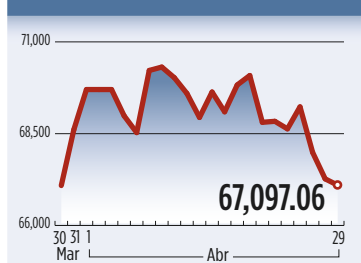
Dow Jones	48,861.81	-0.57
S&P 500	7,135.95	-0.04
Nasdaq	24,673.24	0.04
Bovespa	184,750.42	-2.05
Merval	2,869,560.20	0.00
FTSE 100	10,213.11	-1.16
Dax 30	23,954.56	-0.27
CAC 40	8,072.13	-0.39
Nikkei	59,917.46	-1.02
Hang Seng	26,111.84	1.68

Fuente: Bolsas de cada país

ACCIONES DEL S&P/BMV IPC Instrumento Valor (Pesos) Var. Unitaria Var. % Importe (Miles de pesos) Variación anual Máx. 12 meses Min

AC*	207.55	-4.58	-2.16	728,082	0.18	219.48	175.48
ALSEA*	50.76	-0.69	-1.34	73,805	17.50	63.39	41.25
AMXB	23.03	0.28	1.23	1,306,243	36.51	23.93	15.84
ASURB	523.99	-5.21	-0.98	243,209	-14.63	690.99	522.58
BBAJIO	54.37	-0.04	-0.07	94,403	10.33	59.54	41.65
BIMBOA	54.53	0.98	1.83	112,692	-6.18	68.67	48.90
BOLSAA	38.64	-0.12	-0.31	31,679	-7.69	45.20	33.06
CEMEXCPO	21.30	0.22	1.04	618,094	76.32	22.78	11.57
CHDRAUB	100.48	0.52	0.52	80,792	-20.93	164.99	97.56
FEMSAUBD	196.15	-1.13	-0.57	478,874	-1.29	210.00	156.00
GAPB	431.67	-10.62	-2.40	329,070	7.47	512.65	382.50
GCARSOA1	134.67	-2.83	-2.06	52,235	0.43	156.10	113.10
GCC*	203.40	4.73	2.38	96,977	21.02	215.92	151.41
GENTERA*	46.18	-0.81	-1.72	290,049	31.87	54.97	32.80
GFNBUR0	42.31	-1.04	-2.40	134,680	-15.75	54.97	40.53
GFNORTE0	190.04	-2.34	-1.22	1,071,728	16.11	210.00	155.50
GMEXICOB	190.12	0.81	0.43	1,036,802	87.74	221.30	99.40
GRUMAB	294.44	-1.12	-0.38	171,635	-20.96	381.26	292.65
KIMBERA	39.46	-1.53	-3.73	201,548	13.55	43.99	33.00
KOFUBL	173.49	-1.98	-1.13	132,538	-5.56	200.06	147.78
LABB	16.29	0.01	0.06	50,174	-30.24	24.57	15.89
LACOMERUBC	41.17	-0.40	-0.96	31,149	8.37	44.23	36.58
LIVEPOLC-1	103.39	-0.45	-0.43	25,795	13.29	113.52	85.24
MEGACPO	58.41	-2.71	-4.43	79,448	17.10	69.32	46.51
OMAB	232.80	2.25	0.98	218,673	8.10	289.74	207.55
ORBI*	20.77	0.19	0.92	127,323	51.27	22.15	11.60
PE&OLE*	879.55	-31.78	-3.49	307,051	125.99	1229.96	376.96
PINFRA*	280.25	0.69	0.25	58,278	29.67	313.54	207.50
Q*	171.95	-4.89	-2.77	177,572	-21.72	237.18	155.74
R	141.50	-0.99	-0.69	146,098	-2.51	165.75	130.18
SIGMAFA	16.45	0.05	0.30	125,504	14.00	19.53	13.04
TEVISACPO	9.99	0.06	0.60	45,892	42.92	12.18	6.62
VESTA*	61.45	-0.65	-1.05	119,422	14.28	64.47	46.91
VOLARA	12.55	-0.10	-0.79	32,432	61.31	18.56	6.92
WALMEX*	55.53	2.26	4.24	1,670,876	-8.64	67.34	50.79

LA BOLSA EN MÉXICO (Puntos del S&P/BMV IPC)



Importe 12,136 (millones de pesos) Volumen 188 (millones de acciones)

Variación día -0.26% Variación mensual 0.01%

TASAS Último Anterior

TIE de fondeo a 1 día	6.7600	6.7500
Cetes 28 Días*	6.5000	6.5500
Cetes 91 Días*	6.7000	6.7500
Papel Bancario 1 día	6.7700	6.7700
Bono a 10 años México	9.2320	9.0790
TIE 28 días	7.0071	7.0172
UDI	8.834487	8.833832
Bono 10 años EU	4.4270	4.3460
Tasa de descuento (FED)	3.7500	4.0000
Prime rate	6.7500	7.0000
SOFR	3.6400	3.6600

* Subasta primaria semanal.

ENERGÉTICOS Último Anterior

BRENT (Dls. por barril)	118.03	111.26
WTI (Dls. por barril)	106.88	99.93
MEZCLA (Dls. por barril)	107.52	101.77
HENRY HUB	2.65	2.56

(Dls. por millón de BTUs)