

FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

MÉXICO



@RevistaFactordeExito
f Revista Factor de Exito
www.revistafactordeexito.com
X @RevistaFDE

Claudia Cárdenas

Fundadora de Talent4Process | VP y Directora Regional de RR.HH. especialista en Change Management y productividad empresarial

Convertir productividad en crecimiento sostenible

De la incertidumbre a la dirección: Economía y Finanzas 2026

Interview

Eduardo Dergal Meraz

CFO, Bovis Project Management

Convertir presión en ejecución rentable

Interview

David Bellot Moratalla

Director Corporativo de Finanzas México, Sandos Hotels & Resorts

Impulsar decisiones ágiles con datos confiables

Interview

Bruno de la Garza Trejo

Subdirección de Administración y Finanzas (Contraloría General), SPPEL (AGIM / Grupo Avalanz)

Convertir control en crecimiento sostenible

Interview

Eduardo López Escobedo

Chief Financial Officer - Mexico & Cuba Subregion, UPL

Decidir con disciplina, crecer con enfoque

V EDICIÓN

**WORLD
CORPORATE
GOLF CHALLENGE**



FACTOR DE ÉXITO

2026

FINAL NACIONAL, RD

29 DE AGOSTO

SAVE THE DATE



LA ESTANCIA
Golf Resort & Country Club



2026 國窖 1573
WORLD FINAL
Road to
BEIJING

Más Información



FDE | **FACTOR DE ÉXITO** | **FDE**
SPORTS | FACTOR DE ÉXITO | FACTOR DE ÉXITO

FACTOR DE ÉXITO

AHORA DISPONIBLE EN:

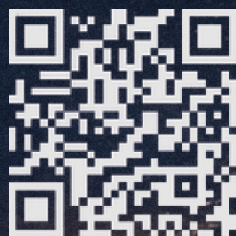
amazon

¡Recíbela en físico, **estés donde estés!**



La revista Factor de Éxito Internacional ya está disponible en formato físico a través de Amazon, lo que permite que lectores, aliados y organizaciones de diversos países la reciban directamente en sus manos.

CONSÍGUELAS EN:



Liderar con dirección en tiempos inciertos

Isabel Figueroa de Rolo

Fundadora y directora Editorial, Factor de Éxito

Hay momentos en los que la economía deja de ser un conjunto de variables y se convierte en una prueba directa de liderazgo. Este es uno de ellos. En esta edición, más que interpretar cifras o proyectar escenarios, nos enfocamos en algo más revelador: cómo piensan, deciden y ejecutan quienes hoy están al frente de organizaciones en distintos mercados.

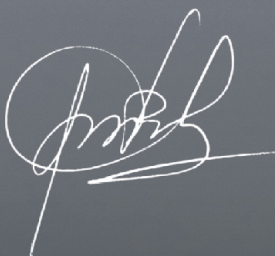
A través de estas conversaciones, se hace evidente una coincidencia poderosa. El liderazgo financiero ya no se define por crecer más rápido, sino por crecer mejor. Hay una disciplina compartida en proteger el flujo de caja, en priorizar la rentabilidad sobre

el volumen y en tomar decisiones con una claridad que resiste la volatilidad del entorno. La precisión, más que la velocidad, se ha convertido en una ventaja competitiva.

También emerge una constante: la capacidad de adaptación estructurada. No se trata de reaccionar, sino de anticipar, ajustar modelos, redefinir prioridades y sostener la ejecución en el tiempo. Los líderes que aquí participan coinciden en algo esencial: los resultados no son producto de una decisión aislada, sino de sistemas consistentes que permiten repetir el desempeño, incluso en contextos adversos.

Otro punto de convergencia es la integración de nuevas herramientas, especialmente tecnológicas, no como tendencia, sino como habilitador real de eficiencia, control y visión estratégica. La innovación, lejos de ser un lujo, es una condición para sostener competitividad.

Esta edición no busca ofrecer respuestas únicas, sino abrir una perspectiva clara: en tiempos de incertidumbre, la dirección no se improvisa. Se construye con criterio, coherencia y una ejecución sostenida. Y es precisamente en esa consistencia donde hoy se está definiendo el verdadero liderazgo.



MENTORING ESTRATÉGICO PARA
LÍDERES DE ALTO NIVEL

Leadership IA

MENTORING PROGRAM

Prepárate para liderar
en la **ERA** de la
**INTELIGENCIA
ARTIFICIAL.**



Desarrolla una visión
estratégica en tiempos de IA



Toma decisiones acertadas
en entornos complejos



Acelera tu crecimiento y el de tu organización

Quienes saben que el mentoring estratégico
no es una opción, es una necesidad

SOLICITA TU LUGAR.



Postulación previa entrevista con el director del programa.

www.marmunoz.biz/lmp

PROGRAMA EXCLUSIVO PARA LÍDERES QUE QUIEREN VER CON
CLARIDAD LA NUEVA ERA.

[contenido]

portada



Convertir productividad en crecimiento sostenible

pág. **10** | **Claudia Cárdenas**
Fundadora de Talent4Process | VP y Directora Regional de RR.HH., especialista en Change Management y productividad empresarial

Interview



Convertir presión en control sostenible

pág. **18** | **Gerardo Cabestany Mier y Terán**
Socio fundador / Consultor de negocios y estrategia financiero, Harmoney Kapital

Interview



Convertir presión en ejecución rentable

pág. **24** | **Eduardo Dergal Meraz**
CFO, Bovis Project Management

Interview



Impulsar decisiones ágiles con datos confiables

pág. **30** | **David Bellot Moratalla**
Director Corporativo de Finanzas México, Sandos Hotels & Resorts

Interview



Convertir control en crecimiento sostenible

pág. **36** | **Bruno de la Garza Trejo**
Subdirección de Administración y Finanzas (Contraloría General), SPPEL (AGIM / Grupo Avalanz)

Interview

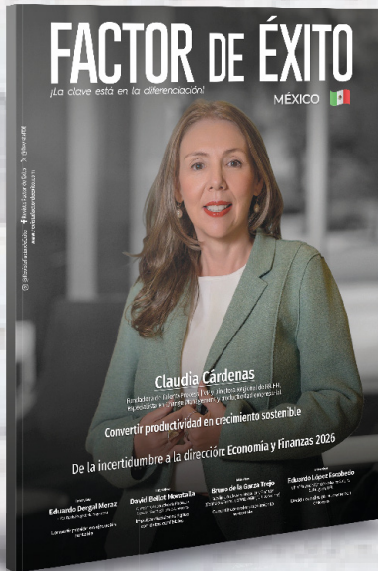


Decidir con disciplina, crecer con enfoque

pág. **44** | **Eduardo López Escobedo**
Chief Financial Officer, Mexico & Cuba Subregion, UPL

directorio

Revista Factor de Éxito México Número 20, Año 5



CEO y Directora Editorial:
Isabel Mariella Figueroa de Rolo
i.figueroaderolo@revistafactordeexito.com

Directora Ejecutiva:
Isabel Cristina Rolo Figueroa

Comité Ejecutivo:
Héctor Rolo - Isabel Figueroa de Rolo
Andrés García - Isabel Cristina Rolo Figueroa
Arianna Rolo Figueroa

Fundadora y Directora Editorial:
Isabel Figueroa de Rolo

Director de Arte:
Héctor Rolo Pinto

Directora de Mercadeo:
Arianna Rolo

Directora de negocios:
María Concepción Romero

Coordinadora de Comunicaciones:
Eidrix Polanco

Redacción:
Baudy Dávila
Laura Liriano

Asesora comercial:
Rosely Matos

Secretaria Administrativa:
Eimy Pimentel

Digital Content Manager:
Gabriela Alfonso
Tina Pérez
Lina Bsarís

Web Master :
Juan Rebolledo

CEO de Dialogo Visual:
Mónica Muñoz

Digital Marketing Manager:
Jacqueline Leon

Colaboradores:
Mónica Muñoz
Viridiana González

Diseño y Diagramación:
Luis Gota
Daniel E. Gota
Hermes Flores

Portada:
Claudia Cárdenas
Fundadora de Talent4Process | VP y Directora Regional de RR.HH., especialista en Change Management y productividad empresarial

Articlistas de esta Edición:
Diego Rodríguez
Jeannina Valenzuela
Alvaro Cuco De Venegas

Revista Factor de Éxito México
Instagram: @RevistaFactordeExito
Twitter: @RevistaFDE
Facebook: Revista Factor de Éxito
www.revistafactordeexito.com

Sede Principal:
Factor de Éxito Rolga Group SRL
RNC 1-3135817-9
Dirección: Av. Lope de Vega #29, Novo Centro. Nivel 3.
Local C-6.
Ensanche Naco. Santo Domingo.
Teléfonos: +1 829.340.5724 – 809.542.2479
info@revistafactordeexito.com



APUNTA Y ACCEDE
A TODAS NUESTRAS EDICIONES



Remesas México

Aunque México ha avanzado en pagos digitales y recibe más de 60 mil millones de dólares anuales en remesas, se mantiene un problema estructural: la fragmentación de los sistemas financieros. Según el Banco de México, gran parte de estos recursos no permanece en el sistema digital, ya que más del 50 % se retira en efectivo.

Este hecho limita el impacto económico de las remesas, ya que el dinero no se canaliza hacia ahorro, inversión o crédito. Investigaciones de la Fundación Interledger señalan que esto genera un “círculo vicioso”: los recursos llegan, se usan para consumo inmediato y no fortalecen la inclusión financiera a largo plazo.



La causa principal es la falta de interoperabilidad entre plataformas. Sistemas de pago, billeteras digitales e instituciones financieras operan de forma aislada, generando fricción, costos adicionales e incertidumbre para los usuarios. Como resultado, muchas personas optan por retirar efectivo.

Además, el uso de efectivo es más costoso: según el Banco Mundial, las remesas digitales tienen un

costo promedio de 3.63 %, frente al 6.92 % de las transacciones en efectivo.

Esta fragmentación también afecta a las PyMEs, que deben gestionar múltiples plataformas, asumir comisiones elevadas y, en muchos casos, volver al efectivo para operar, reduciendo su eficiencia.

El reto no es la falta de infraestructura, ya que México cuenta con sistemas avanzados como SPEI, sino su integración. El país necesita conectar mejor sus sistemas financieros. La compatibilidad será clave para reducir costos, mejorar la eficiencia y lograr que el dinero digital genere un impacto económico real y sostenible.

Volatilidad global

Pese a un entorno global volátil, las PyMEs en México muestran señales de resiliencia y adaptación. De acuerdo con el informe “Claves del tejido empresarial de México 2026” de Xepelin, las ventas totales del portafolio analizado crecieron 5.7 % interanual en el primer bimestre del año, mientras que el ticket promedio por empresa aumentó 25.1 %.

El estudio, basado en datos de facturación electrónica (CFDI), ofrece una visión más cercana a la operación diaria de las empresas. Aunque la economía mexicana creció solo 0.7 % en 2025, las MiPyMEs, que representan el 99.8 % de las unidades económicas y generan cerca del 52 % del PIB, siguen siendo el núcleo productivo del país.

Los resultados reflejan una “consolidación silenciosa”: menos empresas, pero con mayor volumen de facturación y contratos más grandes. Esto sugiere una reorganización del ecosistema empresarial, donde algunas compañías optan por



fortalecer su estructura, automatizar procesos y enfocarse en operaciones de mayor escala.

Entre los sectores con mayores aumentos en ventas promedio destacan alimentos y bebidas (+2,621 %), equipo eléctrico (+1,699 %), industria química (+1,661 %) y telecomunicaciones e información (+1,453 %). Estos incrementos responden a decisiones estratégicas como anticipación a disrupciones o expansión de pedidos.

El reporte también señala un entorno regulatorio más exigente, con mayor fiscalización y un alza proyectada de 5.9 % en ingresos tributarios. A la par, crece la demanda de servicios corporativos, lo que refleja mayor inversión en asesoría financiera y legal.

Más allá de los indicadores macroeconómicos, las PyMEs muestran adaptación, eficiencia y expansión selectiva en un contexto desafiante.

Expansión hotelera

El reporte MarketView de Hotelería y Turismo de CBRE señaló que México consolidó su liderazgo turístico en 2025 al recibir 47.8 millones de visitantes internacionales (+6.1 %), posicionándose como el destino más visitado de América Latina. Este crecimiento estuvo acompañado por un aumento en el gasto, impulsado principalmente por extranjeros con mayor poder adquisitivo.

La tarifa diaria promedio en hoteles de lujo alcanzó 336 dólares (+6.1 %), mientras que



indicadores como el RevPAR también crecieron, reflejando una mayor rentabilidad en el sector. Los destinos destacados que lideran este desempeño incluyen Los Cabos, Riviera Maya, Riviera Nayarit y zonas premium de Ciudad de México.

La inversión hotelera se mantiene sólida: en 2025 se abrieron más de 6,000 habitaciones y actualmente hay más de 17,000 en construcción. Este dinamismo responde a una demanda robusta y a la confianza de inversionistas, reforzada por el posicionamiento global del país.

México lidera la región con 36.3 millones de asientos

internacionales y un crecimiento en rutas aéreas, lo que fortalece la llegada de turistas de alto valor. Además, el turismo generó casi 35 mil millones de dólares en divisas (+6.2 %).

De cara a 2026, eventos como la Copa Mundial de Fútbol 2026 podrían atraer hasta 5.5 millones de visitantes adicionales, impulsando ocupación e inversión.

El sector hotelero mexicano muestra una trayectoria de crecimiento sólido, expansión de infraestructura y una clara transición hacia un modelo enfocado en el turismo premium y de mayor valor agregado.



Expansión Paystand

La fintech Paystand anunció su expansión a Latinoamérica a través de Yaydoo, marcando un paso estratégico en su crecimiento internacional. Como parte de este movimiento, la compañía lanzó en México una solución integral que unifica checkout, pago y conciliación

automática en un solo flujo, con el objetivo de resolver la fragmentación en los procesos de cobranza, uno de los principales desafíos operativos para las empresas en la región.

Actualmente, compañías que gestionan entre 500 y 1,000 pagos semanales pueden dedicar hasta 60 horas al mes a tareas manuales de conciliación, lo que implica costos significativos y una alta carga operativa.

La solución de Yaydoo busca eliminar estos costos al permitir que las empresas cobren directamente desde la factura mediante tarjeta o SPEI, con visibilidad en tiempo real sobre ingresos, comisiones y tiempos de depósito. Además, automatiza la conciliación de cada transacción, reduce errores, evita reprocesos y mejora significativamente la eficiencia operativa. A esto se suman

capacidades como tokenización de tarjetas, pagos recurrentes y herramientas avanzadas de prevención de fraude, todo integrado en una misma plataforma.

Como parte de su estrategia de expansión, Paystand y Yaydoo también están abriendo esta infraestructura a socios como despachos contables, ERPs y proveedores de servicios financieros, quienes podrán integrar estas capacidades sin necesidad de desarrollar tecnología propia, generando nuevas oportunidades de negocio y fortaleciendo su propuesta de valor.

Durante 2026, el acceso a esta solución estará limitado a empresas seleccionadas y socios estratégicos, como parte de un despliegue gradual que busca consolidar un nuevo estándar en la gestión de pagos y cobranza en la región.



Líderes Económico

En el evento incMTY 2026, líderes económicos y empresariales de México coincidieron en la importancia de fortalecer el nearshoring y la innovación abierta como motores clave para el crecimiento del país. Durante el encuentro, se destacó que México tiene una oportunidad estratégica única debido a su ubicación geográfica, su relación comercial con Estados Unidos y su capacidad industrial, lo que lo posiciona como un destino atractivo para la relocalización de empresas globales.

Los participantes expresaron que, para aprovechar al máximo esta tendencia, es fundamental impulsar la colaboración entre empresas, startups, universidades y gobierno, fomentando ecosistemas de innovación más dinámicos. También se hizo

énfasis en la necesidad de invertir en talento, educación tecnológica e infraestructura, esencial para cuando se habla de competir a nivel internacional.

Asimismo, se discutieron los retos que enfrenta el país, como la necesidad de mejorar el estado de derecho, garantizar seguridad y fortalecer la certidumbre para inversionistas. Los líderes coincidieron en que la innovación abierta permite acelerar soluciones, compartir riesgos y generar mayor valor económico y social.

No obstante, también se abordaron desafíos importantes, como el fortalecimiento del estado de derecho, la seguridad y la certidumbre jurídica para inversionistas, condiciones



necesarias para mantener la confianza y atraer capital.

incMTY 2026 sirvió como un espacio clave para alinear estrategias entre distintos sectores, con el objetivo de consolidar a México como un hub de innovación y manufactura avanzada. El mensaje central fue claro: la colaboración y la adopción de nuevas tecnologías serán determinantes para capitalizar el nearshoring y asegurar un crecimiento sostenible en los próximos años.

Ecosistema fintech

El ecosistema fintech en México ha entrado en una etapa de madurez donde el reto principal ya no es lanzar productos, sino sostener su crecimiento a gran escala. Según Galileo Financial Technologies, la clave está en la infraestructura tecnológica que procesa las transacciones, más que en las aplicaciones visibles para el usuario.

Con 795 startups fintech en el país y más del 70 % con más de cinco años de operación (según Finnovista), el sector ha evolucionado hacia modelos más sólidos. Además, el 77 % de estas empresas ya utiliza inteligencia artificial, lo que ha ayudado a reducir el fraude en un 54 %. Sin embargo, este avance también exige sistemas capaces de

manejar grandes volúmenes de operaciones en tiempo real.

Galileo se especializa en “processing”, es decir, la infraestructura que permite operar cuentas digitales, emitir tarjetas y procesar pagos. Esta capa tecnológica se vuelve crítica cuando las fintech escalan de miles a millones de usuarios, evitando fallas, altos costos y fricciones.

El sector también muestra otra adaptación: más del 80 % de la fintech colabora con la banca tradicional, significando un cambio hacia ecosistemas conectados y plataformas compartidas.

La infraestructura financiera se posiciona como una ventaja competitiva. Muchas empresas que priorizaron velocidad de



lanzamiento ahora enfrentan limitaciones técnicas que dificultan su expansión.

El futuro fintech en México dependerá menos de nuevas apps y más de sistemas robustos que soporten operaciones a gran escala. La innovación se está trasladando a una capa “invisible”, pero importante: la tecnología que hace posible cada transacción.

FACTOR DE ÉXITO

Somos fuente en
FACTIVA autorizada por
DOW JONES

Revista Factor de Exito


ya está disponible como fuente en Factiva, un mercado de contenido y motor de inteligencia global con una colección de noticias y datos con licencia. Con miles de fuentes premium que abarcan casi todos los países del mundo y contenido en 33 idiomas, Factiva permite a las organizaciones investigar mercados, monitorear industrias, el impacto de políticas y descubrir oportunidades de negocio con inteligencia confiable.

Es propiedad de Dow Jones,
editor de The Wall Street Journal,
Barron's y MarketWatch.

DOW JONES **FACTIVA**

Es propiedad de Dow Jones.



A professional portrait of Claudia Cárdenas, a woman with long brown hair, wearing a light green blazer over a white top. She is sitting and resting her chin on her hand, looking directly at the camera with a slight smile. The background is dark with warm, out-of-focus lights.

► **Claudia Cárdenas**

Fundadora de Talent4Process | VP y Directora Regional de RR.HH., especialista en Change Management y productividad empresarial

Convertir productividad en crecimiento sostenible

“Detener lo que no genera valor, proteger lo que sostiene confianza e invertir en lo que acelera resultados.”

Claudia Cárdenas ha construido su trayectoria en la intersección entre estrategia empresarial, talento y productividad. Fundadora de Talent4Process —firma con operaciones en México, Perú, Chile y Estados Unidos—, asesora a consejos directivos, CEOs y equipos ejecutivos en decisiones críticas de transformación organizacional, optimización de procesos y desarrollo de liderazgo. Su enfoque combina gestión del cambio, modelos de negocio y gestión del talento para generar resultados sostenibles en industrias como banca, logística, tecnología, hotelería y servicios.

Su liderazgo ha sido reconocido internacionalmente: LinkedIn Top Voice en empleo desde 2022, #1 HR Leader Industry en México, Golden Stevie Award como Empresaria del Año en la región y múltiples premios internacionales por su contribución al desarrollo del empleo y la productividad en América Latina. A ello se suma una presencia influyente en el ecosistema empresarial, con una comunidad de más de medio millón de seguidores en LinkedIn y una intensa actividad como conferencista internacional, mentora de directivos y TEDx speaker.

Más allá de los reconocimientos, su propuesta de liderazgo se sostiene en métricas concretas: reducción de ciclos de proyectos en 25%, aumentos medibles en satisfacción interna y mejoras operativas tangibles en clientes de diversos sectores. Para Cárdenas, la productividad no es solo eficiencia: es la capacidad de las organizaciones para tomar mejores decisiones, sostener la confianza y generar resultados sin sacrificar el bienestar de las personas. Esa visión —liderazgo, cambio y productividad como trípode estratégico— es precisamente la que guía esta conversación.

¿Cómo ha logrado que su liderazgo en productividad (talento + procesos + cambio) se traduzca a la vez en crecimiento, innovación, rentabilidad, cultura y reputación, y qué 1-2 métricas “antes/después” usa para probarlo?

En nuestra empresa hemos logrado que la productividad se traduzca en crecimiento e innovación al trabajar con talento y procesos de manera integrada. Por ejemplo, al implementar un sistema de seguimiento de OKRs, los tiempos de ciclo en proyectos se redujeron en un 25%, y la satisfacción interna



(NPS) pasó de 60 a 75. Esto nos permitió mejorar la reputación con clientes y fortalecer la cultura interna, lo que también nos ha permitido trabajar con clientes principalmente en Chile, Perú, Panamá, México y otros países.

En una transformación donde el costo humano puede ser alto, ¿qué tensión real enfrentó con un comité directivo y cómo la convirtió en una mejora medible en resultados y bienestar?

En una transformación digital, el comité directivo enfrentó resistencia por temor a errores y pérdida de control. Convertimos esa tensión en aprendizaje:



instalamos un programa de capacitación que redujo la tasa de errores en un 20% y aumentó el bienestar percibido en encuestas internas. El indicador clave fue la mejora en cumplimiento de plazos y en clima laboral.

Al trabajar en ejecución de transformación digital —en hacer que las cosas sucedan y no solo en el playbook— nos enfocamos en cinco aspectos: primero, estrategia y gobernanza con la visión clara que dan los OKRs y el enfoque en el cliente; segundo, la estructura empresarial buscando una organización más flexible; tercero, tecnología con arquitectura modular, cloud computing y data; cuarto, procesos con un accountability framework claro; y finalmente, cultura y talento, poniendo énfasis en el mindset colaborativo, el aprendizaje continuo y el liderazgo.

Cuando asesora a CEOs y consejos en entornos de volatilidad, ¿qué regla simple utiliza para priorizar iniciativas y qué indicador confirma que la decisión fue correcta?

Mi regla es clara: retirar lo que no suma. En nuestra consultora también hay una regla simple: detener lo que no genera valor, proteger lo que sostiene confianza e invertir en lo que acelera resultados.

Nos detenemos y hacemos tres preguntas clave. Primero, ¿esa iniciativa genera valor? Segundo, ¿esa iniciativa ayuda a construir confianza en el equipo y en los procesos? Y tercero, ¿cómo acelera esa iniciativa los resultados?

En un cliente del sector servicios, esta disciplina significó pausar proyectos secundarios, blindar la atención al cliente e invertir en digitalización. La señal de éxito fue un aumento de tres puntos en margen operativo y una reducción de 10% en tiempos de respuesta.

En sectores como banca, TI o logística, ¿qué decisión concreta en estructura o modelo de talento elevó la productividad y cómo se reflejó en indicadores operativos?

En banca fue muy claro el logro: la creación de equipos multifuncionales redujo los tiempos de aprobación de créditos de ocho días a tres días, mejorando el cumplimiento de metas comerciales. En logística, ajustamos la estructura de turnos, elevando la eficiencia en 12%, reflejada en indicadores de entregas a tiempo.





En entornos de presión por resultados, ¿cómo instala disciplina operativa sin burocracia y qué mejora busca ver en los primeros 90 días?

La filosofía es disciplina operativa sin burocracia. Instalamos disciplina con tableros simples, reuniones semanales y conversaciones de seguimiento claras.

En 90 días, los resultados típicos incluyen una reducción de 15% en los tiempos de decisión y un 90% de cumplimiento en hitos de ejecución, sin añadir burocracia.

En múltiples industrias, ¿qué palanca mueve primero para sostener rentabilidad y caja desde la productividad?

La primera palanca que movemos son los costos ocultos, especialmente ausentismo y rotación. Al reducirlos en clientes, las horas efectivas aumentaron entre 10% y 12% y el costo por unidad bajó entre 6% y 7%, lo que permitió sostener margen y flujo de caja de manera adecuada.

¿Qué decisión habilitada por data o automatización ha cambiado realmente el resultado de un negocio?

En un cliente del sector hotelero, la automatización de la programación de turnos redujo los costos de horas extra en 18% y mejoró la consistencia del servicio. El retorno de la inversión se evidenció en ahorros financieros y un aumento de 12% en la satisfacción del cliente.

Con una comunidad de más de medio millón de seguidores y un rol activo como mentora de directivos, ¿qué prácticas de liderazgo sostienen la confianza con equipos y clientes?

Con una comunidad de más de medio millón de seguidores y un rol activo como mentora de directivos, sostenemos la confianza mediante rituales de liderazgo: revisiones

mensuales, tableros transparentes y conversaciones de accountability.

Estas prácticas aseguran la alineación entre equipos, clientes y alta dirección, reforzando tanto la confianza como la reputación. Con el paso del tiempo y el trabajo se crea un vínculo interesante con los directivos con los que trabajo, casi personal, donde antes de una decisión crítica el “cafecito” siempre tiene lugar. Porque no hay nada mejor que hacer negocios mirándose a los ojos.

Factores clave

- ▶ Reducción del 25% en tiempos de ciclo tras implementar OKRs y gestión integrada de talento y procesos.
- ▶ Mejora del NPS interno de 60 a 75, fortaleciendo cultura organizacional y reputación con clientes.
- ▶ Transformación digital con 20% menos errores operativos y mayor cumplimiento de plazos.
- ▶ Impactos directos en productividad: +12% eficiencia logística, -18% horas extra en hotelería y -10% en tiempos de respuesta en servicios.

La experiencia de Claudia Cárdenas evidencia que el liderazgo económico contemporáneo no se define solo en los estados financieros, sino en la capacidad de conectar talento, procesos y tecnología con resultados verificables. Su enfoque demuestra que la productividad es una decisión estratégica que impacta directamente en rentabilidad, cultura organizacional y confianza de los clientes. Al integrar métricas operativas, transformación digital y desarrollo de líderes, su trabajo muestra cómo las organizaciones pueden convertir la incertidumbre en dirección y disciplina ejecutiva.




En un contexto donde las empresas buscan crecer sin perder resiliencia, su visión deja una enseñanza clara: la verdadera ventaja competitiva está en construir equipos capaces de decidir mejor, adaptarse más rápido y ejecutar con propósito.



FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

MÉXICO 

 @RevistaFactordeExito  Revista Factor de Éxito  @RevistaFDE
www.revistafactordeexito.com



Claudia Cárdenas

Fundadora de Talent4Process | VP y Directora Regional de RR.HH. especialista en Change Management y productividad empresarial

Convertir productividad en crecimiento sostenible

De la incertidumbre a la dirección: Economía y Finanzas 2026

Interview

Eduardo Dergal Meraz
CFO, Bovis Project Management

Convertir presión en ejecución rentable

Interview

David Bellot Moratalla
Director Corporativo de Finanzas México, Sandos Hotels & Resorts

Impulsar decisiones ágiles con datos confiables

Interview

Bruno de la Garza Trejo
Subdirección de Administración y Finanzas (Contraloría General), SPPEL / Grupo Avanza

Convertir control en crecimiento sostenible

Interview

Eduardo López Escobedo
Chief Financial Officer - México & Cuba Subregión, UPL

Decidir con disciplina, crecer con enfoque



EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE



PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



CHILE | COLOMBIA | ECUADOR | MÉXICO | PANAMÁ
REPÚBLICA DOMINICANA | MIAMI | ATLANTA | NEW YORK

Gerardo Cabestany Mier y Terán

Socio fundador / Consultor de negocios y estrategia financiero, Harmoney Kapital

Convertir presión en control sostenible

“Proteger caja, defender margen e invertir en productividad (en ese orden).”

Con más de 30 años de trayectoria como director general, financiero y comercial en México, Italia y Estados Unidos, Gerardo Cabestany ha construido una propuesta clara: integrar finanzas y operación en un solo sistema de decisión. Su experiencia no se limita al diseño estratégico; se centra en la ejecución disciplinada, la estructuración financiera, el control presupuestal y la instalación de KPIs/OKRs (Objetivos y Resultados Clave) que realmente se usan.

Desde Harmony Kapital, acompaña a empresarios que crecen en ventas pero carecen de visibilidad sobre caja, margen y capital de trabajo. Su enfoque combina reglas de priorización, flujo de caja proyectado a 13 semanas y automatización ligera —cuando Excel deja de ser suficiente— para generar control en tiempo real. Los resultados se miden en desviación reducida del pronóstico de caja, disminución del DSO (Days Sales Outstanding, días de cobro), ahorro de horas directivas y decisiones más rápidas con menor fricción interna.

En un entorno donde la volatilidad exige criterio y evidencia, su liderazgo se refleja en los trade-offs: dónde apretar, qué proteger y en qué invertir. A continuación, comparte cómo traduce incertidumbre en dirección concreta.

¿Cómo ha logrado que su liderazgo —entre estrategia financiera y ejecución operativa— se traduzca a la vez en crecimiento, innovación, rentabilidad, cultura y reputación, y qué 1-2 métricas “antes/después” usa para demostrarlo (p. ej., utilidad neta, costos, horas directivas liberadas, cumplimiento de KPIs/OKRs)?

He logrado esa traducción cuando dejo de separar finanzas y operación y las convierto en un sistema único de decisión: (a) 3 números que mandan (caja, margen, capital de trabajo), (b) reglas de priorización (qué se paga, qué se frena, qué se invierte), (c) rituales de seguimiento con responsables y evidencia. Eso estabiliza la caja, mejora rentabilidad y libera tiempo directivo; y, al mismo tiempo, eleva cultura y reputación porque las decisiones dejan de ser





a criterio y se vuelven consistentes. Métricas antes/después que uso para demostrarlo (1-2 principales): Desviación del flujo (13 semanas) vs. real: si el pronóstico se vuelve confiable, la dirección deja de improvisar. DSO / días de cobro (y su tendencia semanal): cuando baja y se sostiene, la empresa deja de financiar a sus clientes con su caja.

En un momento de alta presión por caja y decisiones “a ojo”, ¿qué tensión enfrentó y cómo la convirtió en mejora medible?

El dilema típico del equipo en crisis de caja es: apagar fuegos hoy vs. no romper el crecimiento mañana. La tensión personal suele ser querer resolver rápido (centralizando decisiones) y, a la vez, necesitar que el sistema funcione sin depender del director. Lo que cambio en mi forma de liderar es pasar de dar instrucciones a instalar reglas y cadencia: tablero semanal de tesorería (13 semanas), criterios explícitos de pagos y cobranzas, y un circuito corto de decisiones (qué se aprueba, quién lo aprueba, en cuánto tiempo). Mejora medible que busco y monitoreo: menos sorpresas y menos urgencias. Disminuyen los pagos no planeados y las decisiones reactivas. La desviación del pronóstico de caja se reduce de forma sostenida.

Cuando acompaña a un director general a priorizar en volatilidad, ¿qué decide apretar, qué proteger y en qué invertir, y qué indicador confirma que fue correcto?

Mi regla práctica es proteger caja, defender margen e invertir en productividad (en ese orden). En volatilidad, tiendo a: Apretar: gasto discrecional, descuentos sin regla, compras por urgencia, proyectos con margen incierto. Proteger: cobranza (evidencias/aceptación), entregas que sostienen facturación, talento clave y capacidad de servicio. Invertir: lo que acorta el ciclo venta-entrega-cobro y reduce errores (procesos, automatización ligera, tableros). Indicador que confirma que fue correcto: la combinación de runway de caja (semanas de cobertura) más tendencia de DSO y margen por proyecto/cliente.

¿Qué rituales instala para que los KPIs/OKRs se vuelvan operables y qué resultado exige en 90 días?

Instalo un sistema simple: Tablero de 1 página (caja 13 semanas, margen, cobranza, ventas/pipeline y 5-10 KPIs clave hechos a medida). Revisiones directivas: semanal (30-45 min) para decisiones y compromisos; mensual para revisión de desviaciones y escenarios; y responsables por métrica. Conversación: se revisa tendencia, causa, acción y fecha; no se explica, se decide. Resultado que suelo exigir en 90 días: que el negocio deje de reaccionar y empiece a anticipar. Pronóstico de caja usable cada semana. Cobranza con SLA y escalamiento funcionando. OKRs con avance visible y responsable por entregable.



En rentabilidad y caja, ¿qué palancas considera no negociables y qué número confirma control en tiempo real?

Mis dos palancas no negociables suelen ser: Margen por cliente/proyecto (sin esto, se puede vender mucho y perder dinero). Capital de trabajo (cobranza, inventario y pagos) porque define si el crecimiento te asfixia o te fortalece. Número simple que pido ver para confirmar control en tiempo real: Flujo de caja a 13 semanas (actualizado semanalmente) y/o DSO con tendencia. Si eso existe y se usa para decidir, ya hay control.

En estructuración financiera, ¿cómo equilibra disciplina y velocidad sin caer en burocracia?

La mezcla la defino con guardrails: presupuesto y escenarios como límites y reglas, no como camisa de fuerza. Para mantener velocidad, establezco: umbrales de aprobación, gastos preautorizados, y decisiones tipo 80/20 (decidir con información suficiente, no perfecta). KPI anti-burocracia: Tiempo de ciclo de decisión (desde solicitud hasta aprobación/ejecución) y % de decisiones dentro de SLA interno. Si el control alarga el ciclo sin reducir riesgo, se ajusta.

Desde su enfoque tecnológico, ¿qué automatiza primero y qué impacto mide?

Automatizo primero donde coinciden tres cosas: alto volumen, alto error y alto impacto en caja (por ejemplo: evidencias para cobro, seguimiento de cartera, pipeline comercial, conciliaciones, reportes repetitivos). Impacto que espero medir con precisión: Horas ahorradas por semana (directivas y operativas). Reducción de errores, es decir, retrabajos. Reducción del ciclo (cotizar-cerrar / facturar-cobrar) y/o mejora de conversión comercial.

¿Qué indicadores le confirman que el sistema cambió cultura y qué legado busca dejar?

Para saber si cambió la cultura y no solo el reporte, observo señales de comportamiento: Cumplimiento de rituales y compromisos (no reuniones, sino acciones cerradas). Cumplimiento de SLA internos (cobranza, facturación, entregas, aprobaciones). Indicadores externos: retención/rechazo, quejas recurrentes, rotación en roles críticos y consistencia de resultados. Legado que busco dejar instalado: un sistema que opere sin mí: tablero, definiciones únicas de métricas, reglas de decisión, responsables por KPI, cadencia de gestión, playbooks (cobranza, descuentos, compras, prioridades de pago) y capacitación para que el equipo sostenga el estándar.

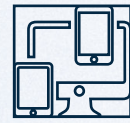
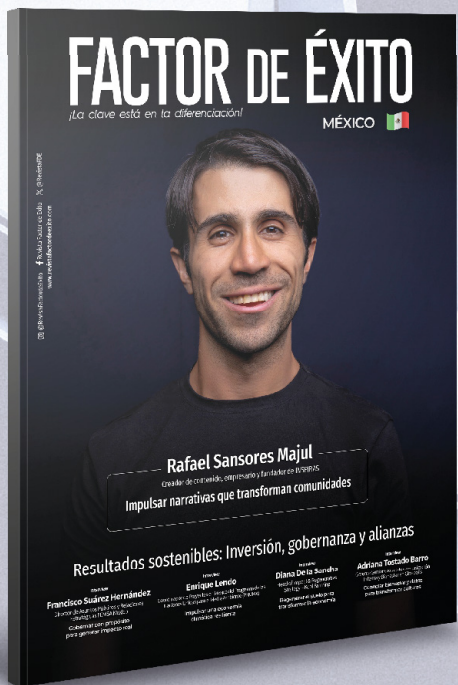
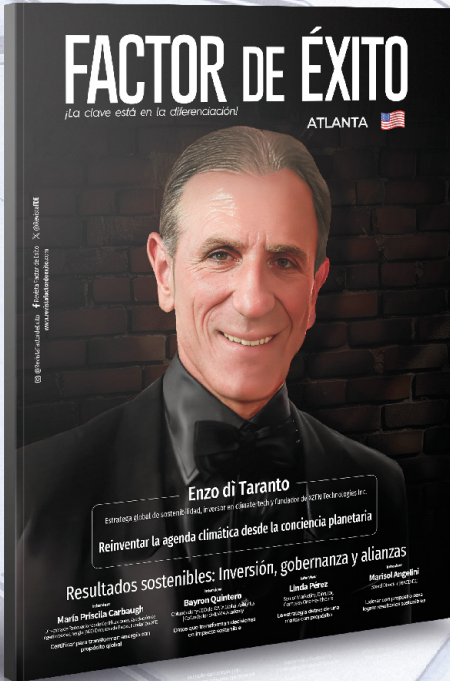


Factores clave

- ▶ Flujo de caja proyectado a 13 semanas como eje de dirección.
- ▶ DSO y margen por cliente/proyecto como termómetro real de rentabilidad.
- ▶ KPIs/OKRs con responsables y cadencia semanal de 30-45 minutos.
- ▶ Automatización enfocada en alto impacto en caja y reducción de ciclo.

Gerardo Cabestany aporta una visión donde las métricas no sustituyen al liderazgo, lo ordenan. Su propuesta integra disciplina financiera, tecnología aplicada y cultura de responsabilidad para convertir la presión en foco. Al priorizar caja, margen y productividad, no solo mejora resultados: instala sistemas que trascienden personas. En un entorno de volatilidad estructural, su legado es claro: dirección basada en evidencia, decisiones con cadencia y equipos que saben exactamente qué proteger, qué apretar y qué construir. Porque el control, cuando se vuelve hábito, deja de ser restricción y se convierte en ventaja competitiva.

PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE



CHILE | COLOMBIA | ECUADOR | MÉXICO | PANAMÁ
 REPÚBLICA DOMINICANA | MIAMI | ATLANTA | NEW YORK



DESCARGA TODAS NUESTRAS EDICIONES AQUI ➡





Eduardo Dergal Meraz

CFO, Bovis Project Management

Convertir presión en ejecución rentable

“La calidad nunca entra en discusión, es nuestro sello y primer carta de presentación.”

Con más de 22 años de experiencia en finanzas y administración, especialmente en sectores vinculados a la construcción e inmobiliario, Eduardo Dergal Meraz ha construido su liderazgo sobre una premisa clara: la visibilidad en tiempo real y la disciplina operativa son tan estratégicas como el crecimiento mismo. Economista por la W. P. Carey School of Business de Arizona State University, con maestría en Prospectiva Estratégica, ha llevado la función financiera más allá del control presupuestal, convirtiéndola en un eje de dirección empresarial.

Desde la Ciudad de México, donde radica desde hace 13 años, lidera la estructura financiera de Bovis Project Management —firma especializada en gerencia de proyectos y contratista general— en un entorno donde el desvío de costos, la presión en plazos y la volatilidad macroeconómica exigen precisión quirúrgica. Su enfoque prioriza segmentos con expertise probado —como centros de datos, aeropuertos y proyectos multisitio— y fortalece hit rates mediante especialización y reputación técnica.



Bovis

Para Dergal, sostener rentabilidad no implica sacrificar cultura ni reputación. Implica tomar decisiones claras sobre dónde enfocar, cómo proteger caja y qué procesos no deben ceder ante la urgencia. Bajo esa lógica, comparte su visión sobre cómo traducir incertidumbre en dirección financiera concreta.

¿Cómo ha logrado que su liderazgo como CFO en gerencia de proyectos de construcción se traduzca a la vez en crecimiento, innovación, rentabilidad, cultura y reputación, y qué 1-2 métricas “antes/después” usa para probarlo (p. ej., margen por proyecto, cash conversion cycle, DSO, % variación de costo, cumplimiento de plazo)?

“Creo que la parte más importante es dar visibilidad en tiempo y tener una eficiencia administrativa. Al final, no solo se refleja el resultado de la obra en lo que se ve como terminado, sino todo el proceso; cómo se lograron sobreponer las complicaciones en los proyectos. Aun cuando la rentabilidad es el objetivo principal de la empresa, no debe ser ‘a pesar’ de todas las cosas; la cultura, reputación y calidad del proyecto son igual de importantes.”

En un sector donde un desvío de costo o plazo puede erosionar confianza, ¿qué tensión real le exigió decidir “contra la corriente” y qué mejora dejó instalada?

“En los proyectos de construcción una constante es la presión del tiempo; siempre se tiene en contra. Para finanzas y áreas administrativas les toca la tarea de acelerar y agilizar procesos y pagos, con los riesgos que esto conlleva. Sin embargo, en algún punto la urgencia no puede superar al proceso; se vuelve muy costoso hacerlo. Se hace una planeación y se ajusta, se priorizan las importancias, pero no se saltan ni incumplen procesos.”



Mirando 2026, ¿cómo decide qué proyectos o segmentos priorizar y qué indicador le confirma que el crecimiento compensa el riesgo?

“Buscamos priorizar segmentos donde somos especialistas y que tengan una tendencia de crecimiento sostenido, como los centros de datos; no obstante, buscamos esos sectores donde podamos desempeñarnos mejor, donde tengamos un expertise probado y donde nuestro nombre represente algo. El enfocarnos en dos o tres segmentos, como aeropuertos, centros de datos o gerencia en multisitios, nos ha permitido especializarnos y crear una bola de nieve positiva que se refleja en los hit rates de estos proyectos.”

¿Qué palancas de productividad ha activado para ejecutar con menos fricción y qué resultado exige ver en desviaciones y control?

“Tenemos distintos indicadores, pero los más importantes son la desviación del plan de obra y ejecución. Empezamos a poner porcentajes y montos de desviación para entender en qué punto estamos y si se está ejecutando y cobrando conforme al plan; eliminando incógnitas y teniendo mayor visibilidad.”

En el trade-off costo-plazo-calidad, ¿qué decidió proteger y qué métrica le confirmó que fue la decisión correcta?

“Es muy difícil deslindar las tres variables, pero la calidad nunca entra en discusión, es nuestro sello y primera carta de presentación; al final el proyecto terminado con alta calidad siempre se percibe, y no así el plazo o el costo. La métrica que nos confirma es la reiteración del mismo cliente en siguientes proyectos.”

¿Cómo protege caja y rentabilidad en proyectos con pagos escalonados y cambios en alcance?

“Tratamos desde la planeación de los proyectos que la caja siempre sea positiva y la rentabilidad no merme, con algunos instrumentos como factorajes, anticipos altos, estimaciones avanzadas, pago por adelantado para asegurar precios críticos. Además, para la parte de cierres, presentar en tiempo órdenes de cambio o modificaciones.”

¿Cuál es su enfoque de gestión de riesgos para anticiparse y no reaccionar?



“Este año fue de mucho crecimiento en temas de control de riesgo en proyectos y presupuesto. Hemos desarrollado herramientas internas y fortalecido el departamento de compliance. Reuniones semanales donde se muestran avances y potenciales contingencias, para ir midiéndolas y que existan variables que se puedan controlar y negociar en tiempo.”

¿Qué decisión de innovación o IA ha impulsado y qué impacto ha observado en la administración de obra?

“Existen algunas innovaciones que se han implementado este año, apoyadas en IA, principalmente Copilot, que permite trabajar en colaboración con subcontratistas, encontrar desviaciones críticas y cómo subsanarlas al medir eficiencias en distintas áreas. Adicional a conciliaciones, avances y control de precios; la administración de la obra se eficientizó con indicadores precisos y en tiempo.”

Factores clave

- ▶ Especialización en 2-3 segmentos estratégicos para elevar hit rate y reputación técnica.
- ▶ Control de desviaciones del plan de obra con métricas porcentuales y montos.
- ▶ Protección de caja mediante factoraje, anticipos y órdenes de cambio oportunas.
- ▶ Implementación de IA (Copilot) para detectar desviaciones y mejorar eficiencia en tiempo real.

Eduardo Dergal demuestra que el liderazgo financiero en construcción no se limita a cerrar números, sino a sostener procesos bajo presión sin sacrificar calidad ni reputación. Su enfoque combina especialización estratégica, disciplina de caja y herramientas de inteligencia artificial para anticipar desviaciones y proteger margen. La recurrencia de clientes como indicador de éxito conecta métricas con confianza, y tecnología con valor tangible. De cara a 2026, su visión es clara: la rentabilidad sostenible nace de decisiones firmes, información en tiempo real y una cultura que no negocia estándares. En entornos volátiles, dirección es método. Y método es liderazgo.

Expo Real Estate México 2026 cierra con foco en inversión, tecnología y profesionalización del sector

El evento reunió proyectos, inversionistas y soluciones tecnológicas en un entorno que reflejó el avance hacia un mercado más global, con nuevas formas de invertir y el reto de profesionalizar su crecimiento.



Expo Real Estate México 2026 concluyó recientemente con una agenda que combinó actividad comercial, análisis de mercado y formación, en un momento en el que el sector inmobiliario mantiene dinamismo, pero enfrenta el reto de avanzar hacia una mayor profesionalización.

Organizado por Grupo SG, el encuentro se llevó a cabo en el Hotel Camino Real de la Ciudad de México, reuniendo a desarrolladores, inversionistas, brókers, empresas tecnológicas y representantes del sector. La edición se estructuró en tres ejes: Expo, Congreso y workshops, integrando espacios para negocio, capacitación y generación de alianzas.

Para los organizadores, el valor del evento está en el contenido, la formación y las conexiones que se generan dentro de la industria. “Es importante sacar a las personas de la informalidad profesional y darles herramientas para que puedan trabajar en este sector, cada día mejor”, señaló Silvano Geler, fundador y director de Grupo SG.

La Expo concentró la actividad comercial con más de 100 empresas expositoras, mientras que el Congreso reunió a 800 participantes en torno a temas como inteligencia artificial aplicada a procesos constructivos y comerciales, análisis de datos, nearshoring, innovación financiera e inversiones patrimoniales. A esto se sumaron 68 workshops enfocados en compartir experiencias y abrir oportunidades de negocio.

En ese contexto, el encuentro también reflejó una dinámica intensa de interacción entre los participantes. “El clima de negocios es muy, muy bueno... son más juntas en dos días que todo un año”, afirmó el directivo.

Uno de los ejes más visibles fue la diversificación de la inversión. A la par de desarrollos en distintas regiones del país, se presentaron proyectos en mercados como Madrid, Miami, Panamá y Punta Cana, así como en destinos como Dubái y Marbella, lo que evidenció el interés creciente por ampliar el alcance del capital mexicano.

En esa misma línea, comenzaron a ganar visibilidad modelos de negocio distintos a los tradicionales, incluyendo esquemas vinculados a activos hoteleros y desarrollos orientados a renta, que abren nuevas alternativas para inversionistas.

La tecnología también tuvo un papel relevante dentro del encuentro. Empresas especializadas presentaron herramientas digitales para la comercialización inmobiliaria, capaces de integrar inventarios, facilitar la visualización de proyectos y agilizar la generación de cotizaciones, mejorando la experiencia tanto para desarrolladores como para clientes.

A nivel de tendencias, el nearshoring se mantuvo como un factor clave para el desarrollo inmobiliario, particularmente en el segmento industrial y logístico,



impulsado por la reconfiguración de las cadenas productivas.

El evento también dio espacio a propuestas residenciales y turísticas con enfoques distintos, desde desarrollos de baja densidad hasta proyectos que integran naturaleza, servicios y experiencias, especialmente en destinos del sureste del país.

En el plano internacional, la participación de desarrolladores y asesores confirmó el interés de inversionistas mexicanos por colocar capital en otros mercados, al tiempo que se posicionan nuevos destinos para la diversificación patrimonial.

Asimismo, se presentaron soluciones tecnológicas orientadas al monitoreo estructural de edificaciones, que permiten analizar el comportamiento de inmuebles e infraestructura y anticipar posibles

riesgos, abriendo nuevas herramientas para su gestión y mantenimiento.

Más allá de las tendencias, el encuentro también dejó sobre la mesa un reto estructural: en un mercado con demanda de vivienda aún no cubierta en su totalidad, el avance del sector dependerá de su capacidad para fortalecer procesos, elevar estándares y consolidar una operación más ordenada.

En este contexto, Expo Real Estate México 2026 cerró como un espacio que concentró negocio, análisis y formación, y que permitió delinear con mayor claridad los desafíos y oportunidades de una industria que se mantiene activa, cada vez más vinculada a dinámicas globales y con la necesidad de consolidar su crecimiento en el largo plazo.: qué negocio podemos hacer juntos.



Premium Content



David Bellot Moratalla

Director Corporativo de Finanzas México,
Sandos Hotels & Resorts

Impulsar decisiones ágiles con datos confiables

“Siempre he dicho que somos la intendencia hotelera; debemos proporcionar los informes y los indicadores en el menor tiempo posible y con la mayor fiabilidad al resto de la organización.”

David Bellot Moratalla ha construido su liderazgo financiero desde un principio claro: finanzas no existe para frenar la operación, sino para habilitarla. Originario de Elda, Alicante, España, con experiencia sólida en control de costes y compras con proveedores nacionales e internacionales —donde fue reconocido como un pilar en el crecimiento de su organización—, hoy lidera la función corporativa de finanzas en México para Sandos Hotels & Resorts, en un sector donde la volatilidad se siente cada día en ocupación, precios, energía y costos operativos. Su enfoque combina colaboración interna, disciplina en reportes y una cultura de puntualidad y eliminación de tareas sin valor, para que ventas, marketing y operaciones decidan con rapidez y fundamento. En su gestión, anticipación y consistencia no son conceptos: son hábitos medibles, contruidos con métricas a un año vista, control de apalancamiento, coberturas cambiarias y eficiencia operativa sin comprometer la satisfacción del huésped. A continuación, comparte el “cómo” detrás de ese modelo y las decisiones que convierten presión en dirección.

¿Cómo ha traducido su liderazgo financiero en crecimiento del negocio hotelero en México, innovación operativa, rentabilidad y una cultura de disciplina, y qué 1-2 métricas (margen/EBITDA, ocupación-RevPAR, cash conversion, NPS) reflejan el antes y después?

Normalmente, el departamento de administración y finanzas suele tener mala fama dentro de las empresas y es visto como creador de problemas y no de soluciones, con tendencia a la burocracia y alejado de la operativa hotelera. Mi filosofía siempre ha sido la de máxima colaboración y empatía con el resto de los departamentos. Siempre he dicho que somos la intendencia hotelera; debemos proporcionar los informes y los indicadores en el menor tiempo posible y con la mayor fiabilidad al resto de la organización. Todo ello de cara a que tanto ventas como marketing y operaciones puedan tomar decisiones de forma ágil y con fundamentos para ser lo más eficientes posible. El resto de la organización sabe que siempre puede acercarse a nosotros porque va a encontrar ayuda y juntos buscaremos la forma de mejorar y dar el mejor servicio tanto al cliente interno como externo.

Fruto de ello, somos muy estrictos en nuestros tiempos de entrega de información, bien sea diaria, como pueden ser ratios de consumo, ocupaciones, precios medios, como en los informes semanales de proveedores y clientes o los mensuales de resultados. Tuvimos que concientizar a todos de la importancia de ser puntuales y constantes. Además, abordamos desde el primer día la eliminación de todo aquello que no aportaba valor y que retrasaba el trabajo. De igual manera, modernizamos todo el reporting y los presupuestos, dándoles un nuevo enfoque más moderno y ágil.



En una situación de alta presión (pico de costos, negociación crítica con proveedores o una caída inesperada de demanda), ¿qué error o tensión vivió y cómo la convirtió en una mejora medible (ahorro, reducción de desperdicio, menor variabilidad de costos o mejor flujo de caja)?

En los momentos de alta presión, todos vivimos la pandemia del COVID; hay que ser ágiles en la toma de decisiones y reaccionar a tiempo. Hay que tener la cabeza fría y analizar la situación con tranquilidad y no esperar que el problema se solucionará solo. Si hay una bajada en las ventas, debes analizar el origen para actuar en la reactivación, a la vez que debes buscar la manera de reducir costes. Ahí cada compañía y cada hotel es un mundo, pero ajustar los consumos energéticos, buscar una mejora continua con los proveedores, sectorizar los hoteles para poder abrirlos según la ocupación, ajustar la plantilla a la ocupación hotelera son aspectos básicos en momentos complicados.

Nuestras métricas nos anunciaron con antelación que en el verano de 2025 la Riviera Maya iba a tener una caída en la ocupación y pudimos anticiparnos a adaptar nuestros hoteles para estar preparados. Reducimos costes sin afectar a la calidad y a la satisfacción del cliente. Por ello siempre trabajamos con métricas de hasta un año vista. Ello nos hace

prever los posibles escenarios que pueden afectar a nuestra operación diaria y, por supuesto, al coste y al beneficio de la compañía.

Para sostener crecimiento en volatilidad (inflación, tipo de cambio, cambios de consumo), ¿cómo decide dónde apretar, qué proteger y en qué invertir (capex vs experiencia del huésped vs eficiencia), y qué indicador le confirmó que esa apuesta fue la correcta?

Para nosotros, un factor innegociable es la calidad y la satisfacción del cliente. Nuestro cliente tiene que ser ajeno a cualquier situación externa. No podemos permitirnos bajar nuestros estándares de calidad; podremos reducir costes, ajustarnos el cinturón, pero será en aquellas facetas que no afecten a nuestro servicio ni a nuestras instalaciones. Lo que nos obligan las situaciones adversas es a reinventarnos, a ser más eficientes y, por supuesto, a buscar ahorros en aquellas facetas que nos lo permitan, bien sea por innovación, como en mejoras del consumo energético, eliminación de costes no vitales, acuerdos con proveedores, etc. Un error común es minorar el CAPEX.

La apuesta clara por mantener la satisfacción al cliente nos ha confirmado que estábamos en lo correcto. La satisfacción de nuestros clientes subió y con ello recuperamos nuestras ocupaciones por encima de la media del sector.

¿Qué palancas de productividad ha priorizado en la operación hotelera (compras, alimentos y bebidas, energía, mantenimiento, staffing), y qué KPI usa para probar impacto real (costo por habitación ocupada, merma, consumo energético, horas por habitación, SLA)?

En staffing trabajamos con plantillas flexibles por ocupación. Tenemos un staffing guide que nos facilita la toma de decisiones de forma automática según la ocupación.

En F&B medimos diariamente el coste por estancia e intentamos adaptar nuestros menús en la medida de lo posible a productos de temporada y con proveedores locales, por supuesto, siempre centrados en los gustos de nuestros clientes.

Energía: Medimos diariamente nuestros consumos y buscamos la optimización de estos, analizando los mismos por ocupación.

Mantenimiento: Siempre buscamos el mantenimiento preventivo y nunca el reactivo; planificamos el mismo con costes estimados por habitación ocupada vs. coste real.

En Compras tenemos centralizada la negociación con proveedores y firmamos acuerdos marco que nos permiten obtener las mejores condiciones y



estabilidad en el servicio, midiéndolo por coste por habitación ocupada.

En rentabilidad y caja, ¿cómo gobierna capital de trabajo y disciplina de gasto para no “crecer sin caja”, y qué metas monitorea con cadencia (días de pago/cobro, cash buffer, capex ROI, margen por propiedad o unidad de negocio)?

Cuidamos muchísimo el apalancamiento financiero; la experiencia nos ha enseñado que en momentos de crisis las empresas que han sabido equilibrar su endeudamiento son las que antes han salido de la crisis. Preferimos ser más cautelosos y crecer a menor ritmo que exponernos a una crisis y tener dificultades para atender a nuestros compromisos. Nuestro manejo de la tesorería pasa por tener activos saneados y por no gastar más de lo que podemos asumir en un hipotético momento complicado. Siempre marcamos un capital mínimo de reserva para atender nuestros compromisos. Nuestras inversiones y CAPEX están supeditados al flujo de caja; eso no significa que las detengamos, simplemente adaptamos la inversión a la realidad que vivimos. Nuestras previsiones de tesorería se comparan con nuestros presupuestos de forma continuada; ello nos indica cuándo podemos pisar el acelerador o cuándo debemos ralentizar y ser más conservadores.

Frente a riesgo financiero (tipo de cambio, inflación, concentración de proveedores, estacionalidad), ¿qué coberturas, políticas o límites ha establecido y cómo mide que el riesgo está bajo control (volatilidad de margen, variación presupuestal, exposición neta, cumplimiento de límites)?

Siempre hemos usado coberturas simples para el flujo operativo normal y swaps para préstamos a largo plazo; es la forma que tenemos de minimizar las variaciones de tipo cambiario. Para los proveedores, como mínimo tenemos dos proveedores para cada producto, aunque nuestro estándar para productos críticos es de tres para evitar la dependencia de un proveedor.

¿Qué automatización, analítica o IA ha incorporado (forecast de demanda y costos, detección de fugas, pricing, control de compras) y qué ROI o impacto operativo exige para escalarlo (tiempo de cierre, precisión del forecast, ahorro, reducción de incidencias)?

No somos muy amigos de la IA; ya sabes, todo lo que subes a la nube se queda en la nube. Eso no significa que no la utilicemos dentro de la compañía, aunque en la mayoría de las veces para tareas de segundo nivel. En este aspecto solemos ser bastante clásicos; basamos nuestras decisiones en históricos frente a las previsiones; todo aquello que no nos arroja una mejora perceptible a futuro es desechado. Si no puedo medirlo, no me es válido. En tareas rutinarias sí que hemos implementado procesos de automatización con un evidente ahorro de tiempos y de costes, como en las conciliaciones, en la carga de facturas o en los procesos de autorizaciones y pagos. También trabajamos con análisis estadísticos para detectar desviaciones y fugas tanto en compras como en consumos. Todo ello nos ha hecho reducir considerablemente nuestros tiempos de obtención de resultados.

Para sostener confianza y reputación, ¿cómo alinea finanzas con experiencia del huésped y talento (sin “recortarlo que se siente”), y qué indicador sigue para cuidar continuidad: NPS/quejas, recurrencia, rotación, cumplimiento de SLA y calidad de proveedores?

Nunca vamos a recortar en todo aquello que implica satisfacción al cliente; es un grave error y hacerlo acaba por pagarse muy caro. El cliente te penaliza de forma instantánea cuando baja tu calidad y eso se ve reflejado en tus reservas y, por ende, en tu ocupación y resultados. Al final se convierte en un círculo vicioso del cual es difícil salir. Salvo excepciones muy puntuales, ahorrar reduciendo satisfacción a la larga te provocará pérdidas y una situación crítica para el hotel. El cliente cuesta mucho conseguirlo y fidelizarlo, pero es muy fácil perderlo por un mal servicio o una bajada en la calidad o de las instalaciones.

Siempre revisamos el nivel de satisfacción con nuestra competencia, el número de clientes repetitivos, el número de socios de nuestro club vacacional. Además, tratamos de ser empáticos con nuestros clientes y atender sus necesidades en el menor tiempo posible; queremos ser parte de la solución, no del problema.

Parte importantísima es la consistencia, la continuidad, la baja rotación de personal, cumplimientos de la SLA con proveedores, la calidad en el servicio y las instalaciones óptimas. Todo junto es un buen fundamento para un trabajo sólido que haga que tu reputación crezca y los huéspedes regresen. Si todo ello lo sostienes en el tiempo, es que hiciste bien tu trabajo.

Factores clave

- ▶ Finanzas como “intendencia hotelera”: reporting confiable y oportuno (diario/semanal/mensual) para decisiones ágiles en operación.
- ▶ Anticipación con métricas a un año vista: preparación ante caída de ocupación (verano 2025 Riviera Maya) y ajuste sin sacrificar satisfacción.
- ▶ Productividad por KPI operativo: coste por estancia (F&B), consumo energético por ocupación, mantenimiento preventivo, coste por habitación ocupada y acuerdos marco.
- ▶ Gestión prudente de caja y riesgo: capital mínimo de reserva, CAPEX supeditado a flujo de caja, coberturas y swaps; resiliencia por diversificación de proveedores.

La huella de David Bellot se ve en un liderazgo financiero que habilita, no estorba: convierte métricas en coordinación real entre ventas, marketing y operación, y disciplina en decisiones sostenibles. Su estándar es claro: proteger satisfacción del huésped mientras se gana eficiencia, se anticipan escenarios con indicadores a un año y se reduce riesgo con coberturas, prudencia de apalancamiento y continuidad de proveedores. En tecnología, su enfoque es pragmático: automatización y analítica cuando hay impacto medible, sin “modas” sin retorno. Su legado es un sistema que sostiene reputación y resultados con consistencia: si se puede medir, se puede mejorar; y si se sostiene en el tiempo, se vuelve cultura.

Inversión en pausa: el pesimismo empresarial enfría las expectativas para 2026

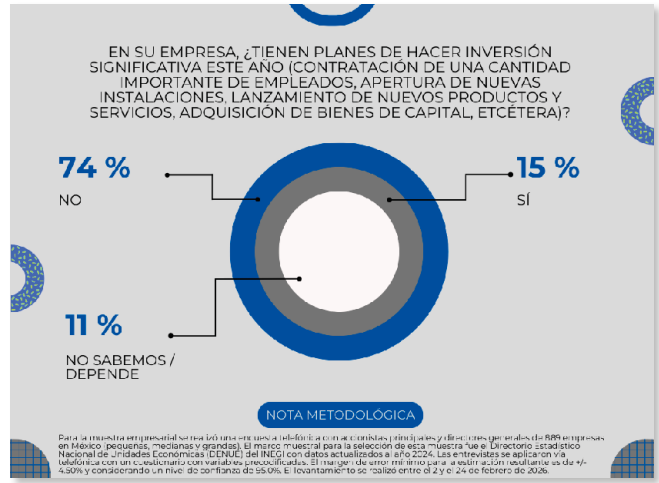
Solo 15 % de las empresas planea invertir este año y las expectativas de crecimiento se mantienen bajas.

El 2026 arranca con señales de desconfianza para el sector empresarial mexicano. Lejos de un panorama expansivo, los datos más recientes revelan un enfriamiento en las expectativas de inversión y crecimiento, marcando un inicio de año dominado por la prudencia.

De acuerdo con el Monitoreo de Percepciones Empresariales de Vestiga Consultores, el clima entre los tomadores de decisiones es mayoritariamente pesimista. Solo el 15 % de las empresas contempla realizar inversiones significativas durante este año, como expansión de operaciones o contratación de personal, mientras que un contundente 74 % descarta completamente esta posibilidad. Un 11 % adicional mantiene sus planes en pausa, condicionados a la evolución del entorno económico.

Este comportamiento no es menor. Las expectativas empresariales suelen ser un termómetro importante para anticipar la dinámica económica de un país, y en este caso, las señales apuntan a una desaceleración prolongada.

“Las expectativas de empresarios e inversionistas son un indicador crítico para proyectar la generación de inversión. “Cuando son negativas, no representan una noticia alentadora para la economía de ningún

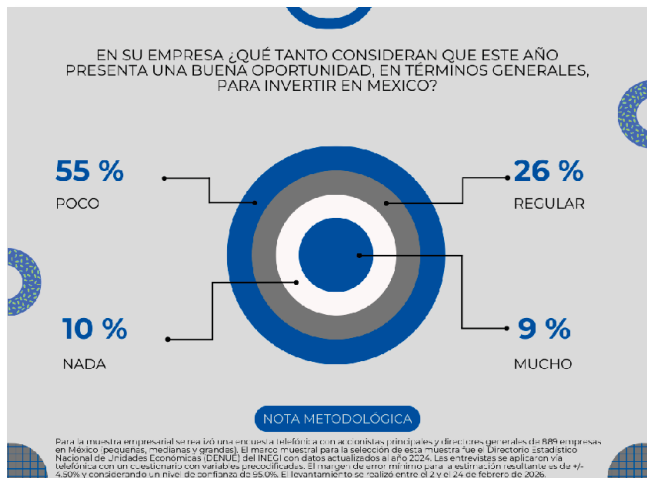


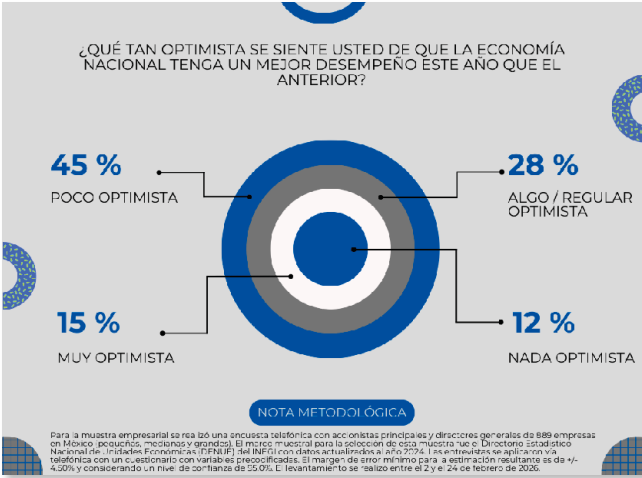
país”, expresó Sergio Díaz, socio director de Vestiga. “En el caso de México, resulta especialmente preocupante considerando que arrastramos varios años de crecimiento limitado, muy por debajo de lo que exige nuestra escala económica”.

El pesimismo no solo se refleja en los planes de inversión, sino también en la percepción general sobre el desempeño económico. Cerca de seis de cada diez líderes empresariales se declaran poco o nada optimistas respecto a la evolución de la economía nacional en 2026 frente al año anterior. En contraste, apenas un 15 % mantiene una visión claramente positiva.

Las proyecciones internas de las empresas tampoco ofrecen un panorama alentador. Solo el 18 % anticipa un incremento en sus ventas respecto a 2025, mientras que el 35 % prevé una caída. Más del 40 % restante considera que sus resultados se mantendrán sin cambios, lo que sugiere un estancamiento generalizado en la actividad empresarial.

“Los inversionistas no separan su visión del entorno económico de las expectativas sobre sus propios negocios. En este caso, vemos una coincidencia clara: el bajo ánimo se traslada directamente a las proyecciones de desempeño”, explicó Díaz.





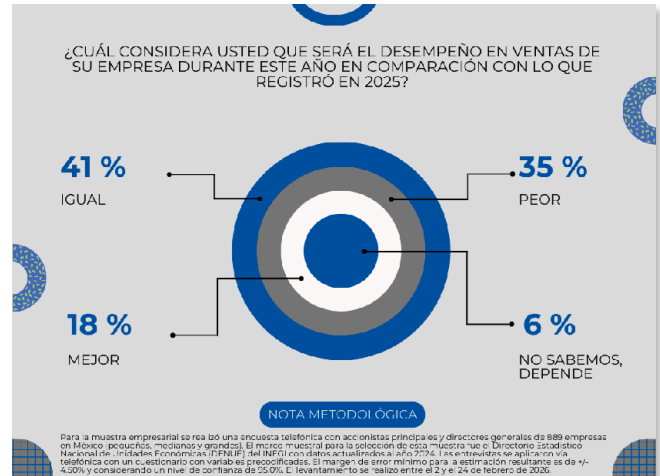
Más que un ciclo de desaceleración circunstancial, los datos apuntan a un momento decisivo: la capacidad de revertir este clima de cautela definirá el ritmo de crecimiento económico del país en los próximos años.

La cautela empresarial, lejos de ser una reacción aislada, refleja una lectura más profunda del momento que atraviesa México. Cuando la mayoría de las empresas decide esperar, el mensaje es evidente: el entorno aún no ofrece los incentivos suficientes para apostar por una expansión.

El termómetro hoy marca frío. La pregunta es cuánto tiempo tomará volver a encender el motor.

Este escenario refleja un círculo complejo: la falta de confianza limita la inversión, y la ausencia de inversión, a su vez, frena el crecimiento. En un contexto global marcado por la volatilidad y tensiones geopolíticas, México enfrenta además desafíos internos que amplifican la incertidumbre.

Ante este panorama, la señal desde el sector privado es clara. Para reactivar el dinamismo económico, será necesario considerar construir condiciones que devuelvan la confianza a los inversionistas. Esto implica avanzar en temas clave como la seguridad pública, la certidumbre jurídica y una mayor coordinación entre gobierno y sector empresarial.



Premium Content



Bruno de la Garza Trejo

Subdirección de Administración y Finanzas
(Contraloría General), SPPEL (AGIM / Grupo Avalanz)

Convertir control en crecimiento sostenible

“La calidad del ingreso sustituyó
al volumen como criterio rector.”

Bruno de la Garza Trejo es economista mexicano, nacido en Querétaro, con formación de posgrado en Finanzas, Economía y Ciencias Jurídicas, y especialización en finanzas públicas, federalismo fiscal, cumplimiento normativo (PLD/FT) y gestión integral de riesgos. Desde su rol en SPPEL —operación de seguridad corporativa y traslado de valores— conduce la planeación financiera, el control interno y la arquitectura de cumplimiento con un enfoque basado en riesgos, alineado con la normativa mexicana y estándares internacionales. Su perfil combina dirección ejecutiva y rigor académico: es Profesor Investigador Ad Honorem en la Universidad Anáhuac Querétaro y desarrolla investigación posdoctoral en la Universidad Autónoma de Querétaro sobre los límites constitucionales del poder fiscal sancionador. También participa como especialista en contenidos financieros (Rankia) y trabaja con herramientas de analítica y modelación que refuerzan su mirada técnica para decidir en volatilidad.

En un año donde el liderazgo se mide por lo que se sostiene —liquidez, productividad, disciplina operativa y confianza— Bruno plantea un principio central: el control bien diseñado no frena el crecimiento, lo habilita. A continuación, comparte cómo traduce cumplimiento, datos y gobernanza en decisiones que protegen caja, reducen incidentes y elevan la elegibilidad para clientes de mayor perfil.

¿Cómo ha logrado que su liderazgo financiero y de cumplimiento (control interno + PLD/FT) se traduzca a la vez en crecimiento, innovación y rentabilidad en una operación de seguridad corporativa y traslado de valores, y qué métricas le sirven para probarlo?

En una operación de seguridad corporativa y traslado de valores, el control interno y el cumplimiento en PLD/FT no son funciones accesorias; son habilitadores de confianza contractual y acceso a clientes de mayor perfil. Hemos integrado control financiero, gestión de riesgos y cumplimiento bajo un mismo modelo de gobierno con enfoque basado en riesgos.

Un par de métricas que utilizo para demostrar que el control genera crecimiento son:

1. Margen operativo ajustado por riesgo, incorporando costos de incidentes y contingencias regulatorias.

2. Tasa de incidentes operativos, que vincula directamente disciplina operativa con rentabilidad.

La reducción sostenida de incidentes y hallazgos de auditoría se traduce en menor costo por servicio y mayor elegibilidad en procesos de contratación con corporativos e instituciones reguladas.

En un entorno donde el error puede costar reputación y continuidad, ¿qué tensión real ha enfrentado (presión por crecer vs. control, dilema de cumplimiento, crisis operativa) y cómo la convirtió en una mejora medible (reducción de riesgos, menos excepciones, mayor productividad, mejor caja)?

La tensión más frecuente es la presión comercial por ampliar volumen vs. la necesidad de validar clientes, rutas, montos y esquemas contractuales con debida diligencia reforzada. En determinados momentos implicó rechazar operaciones que ofrecían flujo inmediato, pero elevaban la exposición reputacional o regulatoria.

Convertimos esa tensión en mejora medible mediante:

- ▶ Formalización de un comité de cumplimiento para evaluar casos concretos.
- ▶ Implementación de umbrales de excepción documentada.

El resultado fue una reducción en excepciones operativas y una mejora en la productividad, al disminuir retrabajos y contingencias. La calidad del ingreso sustituyó al volumen como criterio rector.

Al definir prioridades 2026, ¿qué decidió apretar, qué decidió proteger y en qué decidió invertir, y qué indicador “duro” le confirmó rápido que esa fue la decisión correcta?

Para 2026 definimos tres líneas claras:

- ▶ Apretar: disciplina de costos indirectos y revisión de contratos con proveedores críticos.
- ▶ Proteger: liquidez y cumplimiento normativo.
- ▶ Invertir: tecnología operativa (sistemas, activo fijo) y automatización del back office.

El indicador que confirmó la decisión fue la disponibilidad de liquidez operativa medida en días de cobertura. La inversión tecnológica mostró impacto temprano en tiempos de respuesta y control, aunque seguimos en implementación.

¿Qué cambios concretos ha implementado para elevar productividad y eficiencia del back office, y qué resultados puede cuantificar?

En tesorería y cuentas por cobrar implementamos conciliaciones diarias y reglas de validación previa a registro contable. En cuentas por pagar, estandarizamos procesos de autorización con segregación formal de funciones.

Resultados cuantificables: disminución del retrabajo por inconsistencias documentales y mejora en el tiempo de ciclo de facturación a cobranza.

La productividad no provino de recortes de personal, sino de estandarización, digitalización y trazabilidad.

En disciplina de caja, ¿cómo gestiona el capital de trabajo en un negocio de servicios intensivo en controles y qué metas usa para sostenerlo?

En un negocio intensivo en controles y manejo de recursos, la disciplina de caja es algo estructural. Gestionamos el capital de trabajo mediante:

- 1. Seguimiento semanal del DSO y análisis por cliente.*
- 2. Planeación de pagos estratégicos con base en criticidad operativa.*
- 3. Control de anticipos y validación contractual previa a ejecución de servicio.*

Las metas incluyen mantener un ciclo de conversión de efectivo controlado y asegurar un nivel mínimo de liquidez operativa que cubra escenarios de estrés. El flujo libre ajustado por riesgo es un indicador central para la planeación financiera.

Desde su experiencia en finanzas públicas y gestión de riesgos, ¿cómo construye un “mapa de riesgos” 360° y qué métricas/umbrales activan decisiones antes de que el problema escale?

Actualmente contamos con un Manual de Cumplimiento propio que considera un mapa de riesgos, el cual integra cuatro dimensiones: operativa, financiera, regulatoria y reputacional.



Cada riesgo cuenta con probabilidad, impacto y controles asociados. Activamos decisiones con base en:

- ▶ **Indicadores clave de riesgo (KRIs) definidos por umbrales cuantitativos.**
- ▶ **Incidentes operativos documentados.**
- ▶ **Casos específicos identificados por el Responsable de Cumplimiento.**

La anticipación se logra cuando el indicador se acerca al umbral, no cuando lo rebasa. La disciplina está en actuar preventivamente.

¿Qué uso real (no “moda”) le está dando a analítica, automatización o IA en control interno, auditoría continua, detección de anomalías o cumplimiento PLD/FT, y qué ROI o impacto medible ha observado?

Hoy el uso es principalmente operativo y de control, con foco en reducir fricción y elevar consistencia:

Regcheg: para verificación y contraste contra listas, referencias y señales de riesgo, integrándolo como punto de control en el alta y mantenimiento de clientes, así como en revisiones periódicas.

PropPLD: funciona como plataforma de gestión de cumplimiento, centralizando evidencias, expedientes, seguimiento de alertas, bitácoras y trazabilidad de decisiones (quién revisó, qué se validó, qué se documentó y por qué).

En paralelo, estamos trabajando para implementar IA aplicada a automatización de cumplimiento, con un enfoque “human-in-the-loop” y objetivos concretos:

Automatización documental; Priorización inteligente de alertas y; Detección de anomalías.

Pensando en confianza y reputación, ¿qué sistema de gestión mantiene alineados a operación, finanzas y cumplimiento y cómo mide su efecto en clientes y talento?



Mantenemos alineadas operación, finanzas y cumplimiento mediante un tablero único de KPIs/KRIs, una cadencia semanal de seguimiento y responsables definidos por proceso. De esta forma concentramos: incidentes y cumplimiento de SLA; disciplina de caja y DSO; y estatus de cumplimiento (expedientes, alertas y hallazgos).

Factores clave

- ▶ Control y cumplimiento (PLD/FT) como habilitadores de “confianza contractual” y acceso a clientes de mayor perfil.
- ▶ Métricas de dirección: “margen operativo ajustado por riesgo” y “tasa de incidentes operativos” para conectar disciplina con rentabilidad.
- ▶ Trade-off explícito: priorizar “calidad del ingreso” sobre volumen, con comité de cumplimiento y umbrales de excepción documentada.
- ▶ Gestión semanal con tablero único de KPIs/KRIs: SLA, DSO (Days Sales Outstanding), liquidez (días de cobertura), expedientes, alertas y hallazgos.

El aporte de Bruno destaca por convertir el cumplimiento en un sistema de dirección, no en una carga. En un sector donde la confianza es un activo contractual, su enfoque —métricas ajustadas por riesgo, tableros únicos y disciplina preventiva— conecta operación, caja y reputación con decisiones trazables. La tecnología aparece como palanca pragmática: menos fricción, más consistencia y evidencias mejor gestionadas, con una ruta clara hacia automatización e IA con “human-in-the-loop”. Cuando el mapa económico cambia, su premisa es útil para cualquier industria: sostener liquidez y control no limita la innovación; la hace financiable, escalable y defendible en el tiempo.



Eduardo López Escobedo

Chief Financial Officer - Mexico & Cuba Subregion, UPL

**Decidir con disciplina,
crecer con enfoque**

“La comunicación interna y externa es clave.”

Bruno de la Garza Trejo es economista mexicano, nacido en Querétaro, con formación de posgrado en Finanzas, Economía y Ciencias Jurídicas, y especialización en finanzas públicas, federalismo fiscal, cumplimiento normativo (PLD/FT) y gestión integral de riesgos. Desde su rol en SPPEL —operación de seguridad corporativa y traslado de valores— conduce la planeación financiera, el control interno y la arquitectura de cumplimiento con un enfoque basado en riesgos, alineado con la normativa mexicana y estándares internacionales. Su perfil combina dirección ejecutiva y rigor académico: es Profesor Investigador Ad Honorem en la Universidad Anáhuac Querétaro y desarrolla investigación posdoctoral en la Universidad Autónoma de Querétaro sobre los límites constitucionales del poder fiscal sancionador. También participa como especialista en contenidos financieros (Rankia) y trabaja con herramientas de analítica y modelación que refuerzan su mirada técnica para decidir en volatilidad.

Con una trayectoria que integra finanzas, operaciones y desarrollo de negocio en América, Europa y Medio Oriente, Eduardo López Escobedo ha construido un perfil de CFO que combina rigor técnico con visión estratégica. Ha sido miembro de Comités Ejecutivos en compañías globales de seguros de crédito, educación y servicios financieros; lideró la expansión de Solunion en México y Centroamérica —triplicando el tamaño del negocio en cinco años y reduciendo el Loss Ratio de 90% a 60%— y encabezó implementaciones tecnológicas como SAP para fortalecer control, trazabilidad y calidad de información.

Formado en Contaduría y Finanzas, con MBA por el Tec de Monterrey y estudios en Business Analytics por Wharton, su enfoque integra rentabilidad, generación de flujo y disciplina de capital bajo una métrica central: el ROIC (Return On Invested Capital). En entornos marcados por volatilidad cambiaria, presión en costos y exigencia de eficiencia operativa, su liderazgo se mide menos por el discurso y más por la consistencia en caja, capital de trabajo y capacidad de anticipación.

Su experiencia demuestra que la incertidumbre no se gestiona reaccionando, sino construyendo procesos sólidos, sistemas de alerta temprana y cultura de accountability. Con esa premisa, profundiza en cómo convierte presión en foco y volatilidad en dirección estratégica.

¿Cómo ha traducido su liderazgo como CFO en crecimiento, innovación y disciplina financiera a la vez, y qué 1-2 métricas (margen, caja, capital de trabajo, productividad o servicio) evidencian ese impacto?

Mi liderazgo se apoya en cuatro pilares: desarrollo de negocio, optimización continua, comunicación

efectiva y formación de talento. Haber trabajado en distintos países y sectores me enseñó que la adaptabilidad es clave: entender el momento del negocio sin perder la visión de largo plazo. En mi trayectoria he acompañado a instituciones financieras a triplicar su volumen en cinco años, así como a implementar soluciones tecnológicas que han optimizado de manera significativa la estructura de costos en sectores como tecnología y agroindustria. Hoy existen múltiples herramientas plug & play; lo esencial es conocerlas y tener criterio para elegir las que realmente generan valor.

Entre las métricas más relevantes destaco el ROIC (Return On Invested Capital), una medición que transforma la mentalidad de cualquier líder financiero y de negocios al integrar la rentabilidad vía EBIT, la generación de flujo de efectivo y el capital necesario para lograr ambas. Su enfoque holístico permite entender si el negocio es rentable y si se convierte en efectivo de forma eficiente.

En una decisión bajo presión (crisis operativa, dilema de talento o riesgo reputacional), ¿qué aprendió, qué cambió desde entonces y qué mejora medible dejó?

Aunque parece lejano, 2020 dejó aprendizajes profundos a nivel familiar, personal y de negocios. Profesionalmente entendí tres cosas:

La comunicación —interna y externa— es clave. Tener un equipo con conocimiento de la evolución del negocio y cercanía con los clientes hace que levantar el teléfono y tomar decisiones en conjunto de forma ágil se vuelva un proceso casi natural. Eso nos ayudó mucho a mitigar riesgos y asegurar condiciones de negocio ganar-ganar durante dicho periodo.

Los periodos de calma deben aprovecharse para ‘poner la casa en orden’, no para reaccionar en crisis.

Toda crisis que te encuentra con procesos sólidos, finanzas sanas y un modelo de negocio sostenible se convierte en una oportunidad.

En lo personal, dicho periodo me enseñó que una de las tareas más importantes del líder es tomar decisiones ágiles bajo presión, y debemos estar permanentemente preparándonos para tomar las mejores.

En una subregión con volatilidad de tipo de cambio y costos, ¿qué decidió ‘apretar’, qué decidió ‘proteger’ y en qué decidió ‘invertir’, y qué indicador le confirmó que era la apuesta correcta?

La labor financiera exige entender dos frentes:

Las palancas de rentabilidad del negocio: qué rubros del margen de contribución generan mayor

impacto, cuál es su dinámica y qué gastos son los más significativos y qué tan fácil es cerrar la llave o periodificar.

Tener un sistema de alertas financieras que anticipe deterioros en rentabilidad y flujo, y qué margen de mitigación se tiene.

Con base en ello:

Apretar: cerrar acuerdos de largo plazo en ventas y compras para reducir la transaccionalidad que, en escenarios volátiles, suele deteriorar condiciones.

Proteger: cuidar el flujo de caja fortaleciendo cobranza, negociando garantías con agilidad y manteniendo un balance sano entre días por cobrar y por pagar.

Invertir: en escenarios de volatilidad, la mayor inversión que se puede hacer es en aprender, conocer y dominar el efecto de los movimientos macroeconómicos en el negocio.

Como experiencia personal, en varias empresas he visto políticas de cobertura de pasivos en moneda extranjera diseñadas solo para escenarios de depreciación de la moneda local, lo que genera pérdidas significativas cuando la moneda se aprecia. Debemos entender y estar preparados para todos los tipos de escenarios.

¿Qué rutina de gestión utiliza para elevar la productividad del área financiera y qué mejoras ha logrado en cartera y DSO?

La excelencia financiera requiere claridad en KPIs y disciplina en la cadencia de análisis. Compartiendo un poco de mi agenda personal, mi estructura de seguimiento es:

Diario: flujo de caja, volumen de venta, margen de contribución y riesgos operativos potenciales.

Semanal: cartera de cobranza, programación de pagos, planeación fiscal, avance contable y de gastos.

Mensual: cierre financiero, revisión de ratios de rentabilidad y flujo, y situación de cierre fiscal.

Trimestral: conciliación del balance, controles internos y reuniones individuales de seguimiento con el equipo de trabajo.

Tomando un indicador en particular, sistemáticamente he mejorado los indicadores relacionados con cartera de clientes: incrementando cobranza, reduciendo DSO y mitigando índices de insolvencia. Me gusta resaltar este indicador porque resume muchas de las virtudes que debe tener el área



financiera: disciplina, sensibilidad con el negocio, creatividad y análisis.

En rentabilidad y caja, ¿cuáles son sus KPIs no negociables y qué movimiento ha generado un antes y después en capital de trabajo?

Regreso al ROIC como marco integral. Mis KPIs no negociables son:

- ▶ EBIT y sus drivers de rentabilidad.
- ▶ Evolución del capital de trabajo.
- ▶ Relación CAPEX / flujo operativo, un indicador clave para asegurar que la inversión realmente agrega valor.

Desde su experiencia en crédito, riesgos y operaciones, ¿qué marco utiliza para definir exposición y anticipar deterioros antes de que impacten el P&L?

Todo inicia con entender el apetito de riesgo de la industria. En sectores financieros predominan estrategias prudenciales; en sectores como la agroindustria, el riesgo es inherentemente mayor y exige políticas más flexibles.

Mi enfoque combina un análisis tradicional — capacidad financiera, historial, años de operación, estructura corporativa— con factores cualitativos específicos: relación con clientes, características del producto o servicio y procesos operativos.

Como best practice, recomiendo, desde el área financiera, hacerse el tiempo para visitar y conocer a clientes y proveedores: entender su estructura, características y procesos de negocio y operación.

¿Qué impacto tuvo la implementación tecnológica en su forma de decidir y qué mejoras concretas se midieron?

Dada la amplia oferta tecnológica, lo primero es evaluar las necesidades reales, el retorno esperado y la madurez digital del equipo.

En negocios en crecimiento, la implementación de ERP ha brindado grandes beneficios, pues ayuda a automatizar reportes, resguardar información correctamente y procurar la correcta conexión entre la operativa de la empresa y la contabilidad. Mi experiencia en particular fue implementando SAP y el beneficio se midió en reducción en tiempos de cierre contable, mitigación de errores y aumento en la calidad de reportes generados.

En unidades de negocio que buscan digitalización avanzada, contar con información robusta y ordenada es indispensable. Recomiendo invertir previamente en limpieza y estructura de datos para asegurar el éxito de cualquier implementación.

¿Cómo construye confianza y desarrolla talento en equipos multiculturales, y qué prácticas sostienen esa cultura?

El desarrollo de talento y el intercambio de experiencias en distintos países ha sido una de las cosas que más he disfrutado en mi vida profesional. Si pudiera resumir cuatro claves para construir confianza y desarrollar talento, serían:

Adaptabilidad a culturas, personas y contextos. Cada persona es diferente y debemos eliminar la mentalidad de que el entorno tiene que adaptarse a uno.

Comunicación precisa: saber qué decir, cómo decirlo y cuándo.

Generar una cultura de accountability. En semanas recientes reconecté con un libro que me encanta, 'Extreme Ownership', que habla de cómo debes ser responsable de tus procesos y acciones, a pesar del entorno y sin buscar excusas.

Toma de decisiones basada en datos, eliminando ambigüedades y percepciones.

Una anécdota resume esta visión: durante mi etapa en Turquía, un miembro de mi equipo hablaba poco inglés y yo no hablaba turco. Encontramos una forma eficiente de comunicarnos combinando traductor, correo y esfuerzo mutuo. Terminó siendo una de las colaboraciones más efectivas que he tenido. La disposición genuina por aprender del otro es el mayor motor de alto desempeño en equipos multiculturales.

Factores clave

- ▶ Triplicó volumen de negocio en cinco años y redujo Loss Ratio de 90% a 60%.
- ▶ ROIC como métrica integral para alinear EBIT, flujo y capital invertido.
- ▶ Mejora sistemática de cartera: reducción de DSO y mitigación de insolvencia.
- ▶ Implementación de SAP con reducción de tiempos de cierre y menor error operativo.

El liderazgo financiero que propone Eduardo López Escobedo conecta disciplina técnica con criterio estratégico y desarrollo humano. Su enfoque en ROIC como brújula integra rentabilidad, caja y capital bajo una sola lógica de creación de valor, mientras la tecnología —ERP, analítica y estructura de datos— se convierte en habilitador real de mejores decisiones, no en moda. En un entorno donde la volatilidad exige foco y anticipación, su legado apunta a equipos que piensan en flujo antes que en discurso y en procesos antes que en reacción. De cara al 2026, su mensaje es claro: la dirección se construye con métricas, preparación y responsabilidad compartida.

► **Diana María Olaya**

Directora Regional de Relaciones Internacionales, Cámara de Comercio del Pacífico

Conectar mercados para crecer con estrategia

“La internacionalización no es una reacción frente a las circunstancias del mercado, sino una decisión estratégica que exige preparación, conocimiento y visión de largo plazo.”

En un entorno económico marcado por cambios regulatorios, presión sobre los presupuestos empresariales y nuevas dinámicas de integración regional, el liderazgo en relaciones internacionales exige algo más que promover contactos: requiere criterio para priorizar mercados, disciplina para gestionar riesgos y capacidad para convertir la información en decisiones estratégicas. Diana María Olaya ha construido su trayectoria precisamente en ese punto de intersección entre estrategia, cooperación empresarial y expansión internacional.

Como Directora Regional de Relaciones Internacionales de la Cámara de Comercio del Pacífico, lidera iniciativas que conectan empresas de la región entre Colombia, México, Panamá, Perú, Ecuador y Chile, articulando proyectos de internacionalización, innovación, sostenibilidad y equidad de género. Su trabajo no se limita a organizar misiones comerciales; implica acompañar a las empresas en procesos completos de expansión, desde la validación del mercado hasta la estructuración jurídica, el soft landing y el desarrollo de alianzas estratégicas.

Su enfoque parte de una premisa clara: crecer en mercados internacionales exige preparación, información y visión de largo plazo. Por eso ha impulsado metodologías de acompañamiento personalizado, uso de inteligencia de mercado, herramientas digitales de seguimiento empresarial y esquemas de cooperación regional que permiten reducir riesgos y aumentar la efectividad de cada iniciativa. El resultado es una articulación empresarial más precisa, agendas internacionales más productivas y espacios de integración que generan oportunidades sostenibles.

En un contexto donde las decisiones económicas deben tomarse con rapidez, pero también con rigor, su liderazgo se centra en leer el entorno, anticipar cambios regulatorios, proteger el valor de las iniciativas y construir relaciones empresariales que se sostengan en el tiempo. Esa combinación entre análisis, ejecución y visión regional es la que guía la conversación que sigue.

¿Cómo ha logrado que su liderazgo en la internacionalización empresarial desde la Cámara de Comercio del Pacífico se traduzca en

expansión real para las empresas de la región — misiones, alianzas o acceso a nuevos mercados— y qué 1-2 métricas evidencian ese impacto en crecimiento o generación de oportunidades?

Desde mi rol como directora regional de Relaciones Internacionales de la Cámara de Comercio del Pacífico hemos estructurado nuestro trabajo alrededor de cuatro ejes estratégicos: internacionalización, innovación, sostenibilidad y equidad de género.

La internacionalización es la razón de ser de nuestra organización. Sin embargo, la experiencia nos ha demostrado que competir en mercados internacionales no depende únicamente de exportar, sino de desarrollar empresas más innovadoras, con mayor valor agregado y con una visión de crecimiento sostenible.

Por esa razón trabajamos con las empresas desde dos grandes áreas. La primera es el área de gestión de proyectos, donde acompañamos a compañías que ya han validado un mercado y están listas para iniciar operaciones. En estos casos apoyamos procesos como la constitución de sociedades, la definición de la estructura jurídica más adecuada y el acompañamiento en procesos de soft landing, que incluyen servicios de back office en temas contables, tributarios y laborales.

La segunda área es la de promoción empresarial, donde organizamos misiones comerciales, participación en ferias internacionales, encuentros empresariales y espacios de diálogo con líderes económicos de la región.

Algo que nos diferencia es que somos un gremio del sector privado y trabajamos con una lógica muy cercana a la dinámica empresarial. Pensamos como empresa, analizamos como empresa y buscamos ofrecer información clara y útil para la toma de decisiones estratégicas.

Además, hemos desarrollado un conocimiento profundo de los mercados con los que trabajamos — Colombia, Perú, México, Chile, Panamá y Ecuador— lo que nos permite entender no solo sus oportunidades comerciales, sino también sus marcos regulatorios y dinámicas sectoriales.



En procesos de internacionalización suele haber tensiones entre el entusiasmo empresarial por expandirse y los riesgos reales del entorno global; ¿qué dilema o presión concreta ha enfrentado en ese equilibrio y qué decisión tomó que terminó generando una mejora medible para las empresas o la organización?

Uno de los dilemas más frecuentes es gestionar el entusiasmo empresarial por ingresar a nuevos mercados cuando todavía no existen todas las condiciones para hacerlo de manera sostenible.

Durante muchos años se instaló la idea de que internacionalizarse era un paso casi obligatorio para las empresas que querían crecer. Sin embargo, la realidad demuestra que no todas las empresas están listas para internacionalizarse al mismo tiempo.

Por eso, antes de participar en agendas internacionales analizamos factores como la trayectoria de la empresa, el nivel de innovación de sus productos o servicios y su capacidad real de competir en el mercado destino.

Nuestro objetivo no es acelerar el proceso de internacionalización, sino ayudar a las empresas a hacerlo bien.

Cuando una empresa llega a un mercado con una preparación estratégica previa, las reuniones de negocios dejan de ser exploratorias y comienzan a generar oportunidades reales.

La internacionalización no es una reacción frente a las circunstancias del mercado, sino una decisión estratégica que exige preparación, conocimiento y visión de largo plazo.

Desde su rol conectando empresas de Colombia con mercados como México, Panamá, Perú, Ecuador o Chile, ¿cómo prioriza hoy las oportunidades de crecimiento internacional y qué indicador le confirma que una estrategia de expansión regional está funcionando?

La priorización de mercados no se basa únicamente en el tamaño de la economía, sino en entender qué sectores son fuertes en cada país y cómo se complementan dentro de la región.



En países como Chile, por ejemplo, existe un ecosistema muy dinámico en sectores como fintech, tecnología e innovación, además de industrias tradicionales muy consolidadas como la minería. Esto abre oportunidades para empresas de servicios tecnológicos, soluciones digitales y plataformas financieras provenientes de otros países de América Latina.

México, por su parte, es uno de los centros industriales más importantes del continente, con gran fortaleza en manufactura y maquila. Muchas empresas latinoamericanas encuentran allí una oportunidad no solo para vender productos o servicios, sino para integrarse en cadenas de valor globales.

En el caso de Colombia, existen ventajas importantes en sectores como servicios empresariales, tecnología, economía creativa y especialmente moda y confecciones.

La industria de la moda colombiana es reconocida en la región por su creatividad, diseño y posicionamiento de marca.

Esto genera oportunidades interesantes de complementariedad con mercados como Perú, que cuenta con una industria textil muy sólida y con insumos de altísima calidad, como el algodón pima peruano, considerado uno de los mejores del mundo.

En esta dinámica regional, Colombia aporta diseño y desarrollo de producto, mientras Perú aporta materias primas y textiles de alta calidad, lo que permite fortalecer cadenas regionales de valor.

Panamá, por su parte, se ha consolidado como un hub logístico, financiero y de servicios internacionales en la región, lo que lo convierte en un mercado estratégico para empresas de tecnología, consultoría y servicios empresariales.

Por eso, cuando analizamos oportunidades de expansión internacional no pensamos únicamente en exportar productos o servicios, sino en cómo conectar las fortalezas productivas de distintos países para generar oportunidades sostenibles de negocio.

En la gestión de misiones empresariales, ferias y redes de colaboración internacional, ¿qué prácticas o sistemas ha implementado para mejorar productividad y eficiencia en la articulación empresarial, y qué resultado concreto se ha reflejado en participación, alianzas o continuidad de negocios?

La productividad de las agendas internacionales depende en gran medida de la preparación previa y de la calidad de la articulación institucional.

Cada empresa que participa en una misión comercial es acompañada por un especialista de nuestra Cámara que diseña una agenda de negocios personalizada, construida a partir de los objetivos de la empresa y la identificación de socios comerciales potenciales.

Además trabajamos de manera articulada con cámaras de comercio, agencias de promoción de inversiones y asociaciones empresariales regionales, lo que nos permite fortalecer las oportunidades de cooperación empresarial.

Cuando las agendas comerciales están bien estructuradas, las misiones internacionales dejan de ser espacios de networking general y se convierten en verdaderas plataformas de desarrollo de negocios.

En un contexto de volatilidad económica y presión sobre presupuestos empresariales, ¿cómo decide qué iniciativas de internacionalización impulsar, cuáles ajustar y cuáles posponer, y qué indicador financiero o de impacto le confirma que la asignación de recursos fue la correcta?

Hoy las condiciones de acceso a los mercados cambian constantemente. Factores como ajustes regulatorios, salvaguardas o medidas arancelarias pueden modificar rápidamente las dinámicas del comercio internacional.



Un ejemplo reciente es la decisión del gobierno de Ecuador de aplicar aranceles temporales a varios productos provenientes de Colombia, una medida que impacta directamente a empresas del sector de bienes.

En contextos como este, nuestro papel desde la Cámara de Comercio del Pacífico es ayudar a los empresarios a interpretar rápidamente estos cambios y ajustar sus estrategias de internacionalización.

En algunos casos esto implica identificar mercados alternativos y en otros significa enfocarse en sectores menos expuestos a este tipo de medidas.

Por ejemplo, aunque estas decisiones afectan principalmente a exportadores de bienes, no tienen el mismo impacto en el sector de servicios.

Por esa razón estamos desarrollando una misión empresarial hacia Ecuador enfocada en empresas de servicios, que pueden seguir explorando oportunidades en ese mercado.

La expansión internacional implica riesgos regulatorios, culturales y de mercado; ¿qué mecanismo de gestión de riesgo o lectura del entorno utiliza para anticiparlos y qué decisión reciente evitó costos, errores o pérdidas de oportunidad para las empresas acompañadas?

La internacionalización implica inevitablemente riesgos regulatorios, comerciales y culturales. Por eso, uno de los elementos más importantes para gestionarlos es la información.

Entre mayor conocimiento se tenga sobre el entorno económico, las condiciones del mercado y los cambios regulatorios en cada país, mayores herramientas tienen las empresas para anticiparse a esos riesgos y tomar decisiones más estratégicas.

Desde la Cámara de Comercio del Pacífico trabajamos con un monitoreo permanente de los mercados con los que interactuamos.

Esto implica seguir de cerca cambios regulatorios, políticas comerciales, ajustes tributarios o decisiones económicas que puedan afectar la operación de las empresas en esos países.

Además, nuestro conocimiento de los marcos legales, tributarios y regulatorios de mercados como Colombia, México, Perú, Chile, Panamá y Ecuador nos permite orientar a las empresas con mayor precisión antes de tomar decisiones de expansión.

Para empresas que buscan establecer operaciones permanentes en otros países, también es importante analizar herramientas que ofrecen algunos gobiernos para proteger las inversiones.

En varios países existen acuerdos o mecanismos de estabilidad jurídica, que permiten a los inversionistas mantener condiciones regulatorias o tributarias estables durante determinados períodos de tiempo.

Por eso, gestionar el riesgo en internacionalización no consiste únicamente en reaccionar frente a los cambios, sino en anticiparlos con información, análisis y asesoría adecuada.

En su trabajo articulando ecosistemas empresariales en varios países, ¿cómo están utilizando hoy herramientas digitales, analítica o inteligencia de mercado para identificar oportunidades internacionales más rápido y qué cambio medible ha producido esa transformación?

La digitalización ha transformado profundamente la forma en que se identifican oportunidades internacionales y se conectan empresas entre distintos países.

En la Cámara de Comercio del Pacífico llevamos varios años trabajando con herramientas de inteligencia de mercado, bases de datos empresariales y plataformas de análisis sectorial que nos permiten identificar potenciales socios comerciales con mayor precisión.

Además, hemos desarrollado nuestro propio CRM institucional, que nos permite gestionar de manera más eficiente la información de las empresas con las que trabajamos, hacer seguimiento a los contactos comerciales generados en cada misión empresarial y mantener una trazabilidad clara de las oportunidades que se van desarrollando.

Esto también nos permite optimizar nuestras convocatorias empresariales y construir agendas comerciales mucho más eficientes para cada empresa.

Adicionalmente estamos explorando el uso de herramientas de inteligencia artificial que nos permitan analizar información de mercado con mayor rapidez, identificar tendencias sectoriales y reducir los tiempos de identificación de oportunidades empresariales.

La tecnología no reemplaza las relaciones comerciales, pero sí permite construirlas con mayor precisión y eficiencia.

Como líder regional y también desde su rol en WISS LATAM promoviendo liderazgo y colaboración, ¿qué prácticas concretas utiliza para construir confianza entre empresas, instituciones y equipos, y qué indicador refleja ese legado de liderazgo?

La confianza entre empresas, instituciones y ecosistemas de innovación se construye generando espacios donde actores diversos puedan encontrarse, dialogar y desarrollar proyectos conjuntos.

Desde la Cámara de Comercio del Pacífico llevamos varios años promoviendo en la región conversaciones de alto valor sobre liderazgo femenino, innovación, sostenibilidad y equidad de género.

Durante los últimos dos años hemos liderado en Panamá uno de los eventos regionales más relevantes en materia de liderazgo femenino y equidad de género.

En su última edición participaron más de 900 personas y recibimos delegaciones empresariales de distintos países de la región.

Este espacio ha logrado convocar a representantes gubernamentales, organismos internacionales como ONU Mujeres, centros de innovación como Ciudad del Saber, universidades y un respaldo muy importante del sector privado.

Nuestro objetivo ha sido actuar como un articulador regional, generando escenarios donde estos actores puedan construir diálogos estratégicos y avanzar en agendas de cooperación.

Buscamos seguir fortaleciendo un espacio donde empresas, líderes institucionales y actores del ecosistema puedan reflexionar sobre los desafíos del desarrollo económico en la región y construir nuevas oportunidades de colaboración.

Porque al final, cruzar fronteras es importante, pero sostener relaciones empresariales sólidas en el tiempo es el verdadero desafío del liderazgo internacional.

Factores clave

- ▶ Internacionalización basada en preparación estratégica, no en reacción al mercado.
- ▶ Uso de inteligencia de mercado, CRM e IA para mejorar precisión en agendas empresariales.
- ▶ Articulación regional entre Colombia, México, Chile, Perú, Panamá y Ecuador para crear cadenas de valor.
- ▶ Eventos regionales con más de 900 participantes como indicador de confianza y liderazgo institucional.

El liderazgo internacional que impulsa Diana María Olaya demuestra que crecer en entornos inciertos exige información, disciplina estratégica y capacidad de articulación entre sectores y países. Su trabajo conecta métricas de productividad, herramientas tecnológicas y cooperación regional con un objetivo claro: crear oportunidades sostenibles para las empresas. En un contexto donde la competitividad depende cada vez más de la integración y el conocimiento del entorno, su enfoque confirma que la internacionalización bien gestionada no solo abre mercados, sino que construye confianza, reputación y valor a largo plazo. El futuro de la región dependerá de líderes capaces de leer el cambio con rigor y convertirlo en dirección.

La oportunidad histórica que puede transformar a las PYMES mexicanas

Evelyn Sánchez plantea fortalecer el marco legal para que las PYMES mexicanas se conviertan en protagonistas del crecimiento

En medio de una transformación profunda de las cadenas de suministro a nivel global, México se posiciona ante una oportunidad histórica para redefinir su modelo de desarrollo regional. El fenómeno del nearshoring no solo está atrayendo inversión extranjera, sino que también abre la puerta a una evolución estructural en la que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) pueden consolidarse como motor clave del crecimiento económico.

Así lo señaló la diputada por Tijuana, Baja California, Evelyn Sánchez, durante un encuentro con líderes empresariales de CONCANACO SERVYTUR. En este espacio, destacó el papel estratégico de las regiones fronterizas, especialmente en el norte del país, para consolidarse como polos de competitividad dentro de América del Norte.

“La reorganización de las cadenas de suministro está colocando a México en el centro de una nueva dinámica económica global. Estados como Baja California cuentan con condiciones excepcionales para capitalizar este momento, siempre que el crecimiento esté respaldado por reglas claras, sustentabilidad y una efectiva coordinación entre sectores”, afirmó la legisladora.

En este contexto, Tijuana se consolida como uno de los núcleos económicos más dinámicos del país, donde convergen industria, comercio y servicios en un ecosistema empresarial cada vez más competitivo. Sin embargo, el crecimiento actual plantea nuevos desafíos.





Sánchez advirtió que el desarrollo económico del siglo XXI requiere un enfoque más integral. “El progreso ya no puede medirse únicamente en cifras. “El verdadero reto es equilibrar el crecimiento económico con la sustentabilidad ambiental y la calidad de vida de las futuras generaciones”, expresó.

Ante este panorama, la diputada planteó la necesidad de impulsar, desde el Congreso del Estado de Baja California, un marco normativo que brinde certeza a la inversión, fortalezca la competitividad regional y garantice que el desarrollo urbano e industrial se lleve a cabo bajo criterios ambientales responsables.

Asimismo, enfatizó que el desarrollo sostenible solo será posible a través de una colaboración efectiva entre gobierno, sector empresarial y sociedad. “El verdadero desarrollo se construye cuando logramos armonizar crecimiento económico, innovación

y bienestar social. Ese es el desafío de nuestra generación”, concluyó.

Más allá de una tendencia coyuntural, el nearshoring se perfila como una oportunidad estructural para integrar a las PYMES mexicanas en cadenas de valor globales, fortalecer el mercado interno y generar un crecimiento sostenible con impacto tangible en la calidad de vida de la población.



La clave operativa detrás del crecimiento B2B en plena ola de inversión extranjera

Muchas empresas B2B siguen atrapadas en procesos manuales que limitan su crecimiento.

México atraviesa un momento histórico en materia de Inversión Extranjera Directa (IED). Con más de 40,871 millones de dólares registrados al cierre del último año, el país se fortalece como uno de los principales destinos de capital global, impulsado en gran medida por el fenómeno del nearshoring. Sin embargo, detrás de este dinamismo macroeconómico se esconde una realidad menos visible, pero igual de determinante: la ineficiencia operativa que persiste dentro de muchas empresas B2B.

En un entorno donde la velocidad de respuesta se ha convertido en un diferenciador competitivo, las estructuras comerciales tradicionales comienzan a mostrar sus límites. A pesar del crecimiento del mercado, un equipo promedio de ventas sigue destinando una proporción significativa de su tiempo a tareas administrativas que no generan valor directo.

Datos de Gartner revelan que hasta el 50 % del tiempo de los representantes comerciales se consume en actividades como reporte, seguimiento manual y gestión interna. En contraste, análisis de McKinsey & Company estiman que la automatización de estos procesos podría liberar hasta un 20 % del tiempo comercial, permitiendo redirigirlo hacia actividades estratégicas como la prospección y el cierre de negocios.

Para Isaías Indali R. Albarrán, Director General y Fundador de SaleSy y Wardmind Marketing, este atraso representa uno de los principales obstáculos para capitalizar el momento económico actual. “El reto de México no es únicamente de infraestructura física, sino de agilidad comercial. “El costo de no automatizar es enorme: diez horas semanales por

persona, en un equipo de cinco, equivalen a 2,000 horas anuales invertidas en tareas que no generan diferenciación”, expresó.

Desde su experiencia, la transformación no pasa por ampliar plantillas, sino por rediseñar procesos. “El verdadero cambio ocurre cuando dejamos de asignar talento humano a tareas que la tecnología puede ejecutar con mayor eficiencia. La automatización no sustituye al vendedor, lo potencia”, afirmó.

Los resultados respaldan esta visión. En la operación de SaleSy, la implementación de recordatorios automatizados logró incrementar la tasa de asistencia a primeras reuniones de un 50 % a un 85 %, optimizando el rendimiento comercial sin necesidad de aumentar la nómina. Este tipo de mejoras, aunque aparentemente simples, tiene un impacto directo en la generación de ingresos.

A nivel competitivo, la diferencia es cada vez más clara. Las organizaciones que operan en el cuartil superior de eficiencia generan hasta 2.5 veces más margen bruto por cada dólar invertido en ventas, en comparación con aquellas que mantienen procesos manuales o fragmentados.

Sin embargo, el desafío no radica únicamente en adoptar tecnología, sino en hacerlo de manera estratégica. Aunque el 81 % de los account managers ya utiliza algún sistema CRM, solo el 16 % logra cumplir sus cuotas de ventas. La brecha no es tecnológica, sino estructural.

“Escalar hoy no significa contratar más personas para repetir procesos. Significa construir sistemas que permitan al talento enfocarse en lo que realmente agrega valor: el juicio, la empatía y la



creatividad”, expresó Albarrán. “La automatización redistribuye el valor del vendedor hacia donde sigue siendo insustituible: la gestión de relaciones de alto nivel”.

En un contexto donde el 78 % de las empresas B2B ya ha incorporado alguna forma de inteligencia artificial, la discusión ha dejado de ser si la tecnología debe implementarse. La verdadera pregunta es cómo utilizarla para liberar el potencial organizacional y no simplemente para sostener estructuras ineficientes con herramientas más sofisticadas.

En plena reconfiguración de las cadenas globales de valor, la competitividad ya no depende únicamente de la ubicación geográfica o del acceso al capital, sino de la capacidad interna de ejecución. La ineficiencia, aunque invisible, tiene un costo tangible: tiempo, talento y oportunidades perdidas.

Para las empresas mexicanas, el reto es claro. Considerando que el nearshoring abre puertas, serán aquellas organizaciones capaces de operar con velocidad, precisión y enfoque estratégico las que realmente capitalicen esta nueva era de inversión. Las demás, inevitablemente, quedarán rezagadas.

Andrés Silva Arancibia

Divulgador tecnológico. Fundador de Flumarketing.com. Contributor to the International Astronomical Search Collaboration (IASC), partner oficial de la NASA. Profesor visitante en Universidad Complutense de Madrid, España. Estratega digital, Autor y Consultor.

Disrupción con IA en el Financiamiento Inmobiliario.

Cuando la IA junto a otras tecnologías convergen, el financiamiento inmobiliario deja de ser un proceso lento y excluyente para comenzar a operar como una plataforma de precisión, velocidad y nueva liquidez.

¿Puede el sector inmobiliario latinoamericano rediseñar su acceso al capital colocando la IA en el epicentro de sus estrategias de financiamiento?

La pregunta es urgente. En una región donde de acuerdo con un reciente estudio del BID titulado “Innovative Financial Tools for Neighborhood Upgrading”, más de 120 millones de personas viven en barrios informales, el déficit cuantitativo de vivienda alcanza 15 millones de unidades y el cualitativo impacta 40 millones de hogares, con una necesidad de inversión estimada en US\$1,4 billones, el desafío ya no tiene relación directa con construir más: es financiar mejor, más rápido y con menor fricción. De manera complementaria, el FMI en su WP October 11, 2024: “What Can Artificial Intelligence Do for Stagnant Productivity in Latin America and the Caribbean?”, advierte que la IA puede elevar la productividad regional, pero que América Latina arriesga capturar menos beneficios si no logra acelerar la difusión tecnológica y la transición laboral en este nuevo contexto digital liderado por la IA. De ahí la necesidad de cinco transformaciones en el sistema de financiamiento inmobiliario:

Datos e underwriting: financiar a quienes hoy son invisibles.

La primera transformación ocurre en la evaluación del riesgo. En América Latina, muchos hogares, pequeños desarrolladores y propietarios con historial financiero incompleto siguen fuera del radar del crédito tradicional. La IA aumenta su valor cuando se conecta con APIs de finanzas abiertas, datos alternativos, historiales de pago digital, catastro digital e información geoespacial. El Banco Mundial en un estudio de 2024 que lleva por nombre: “The Use of Alternative Data in Credit Risk Assessment: Opportunities, Risks, and Challenges”, destaca que open banking y open finance enriquecen la base de datos y entregan una visión multidimensional del solicitante, pero advierte que mal gestionados pueden exacerbar sesgos, conduciendo a resultados discriminatorios y perpetuando desigualdades. En esta misma línea, en uno de sus reportes de 2023: “Open finance in Latin America and the Caribbean: great opportunities, large challenges”, el BID agrega que este tipo de ecosistema habilita productos personalizados y reduce asimetrías de información. Si a ello se suman mapas catastrales digitales y bases inmobiliarias actualizadas, el scoring deja de ser una fotografía parcial y pasa a convertirse en una lectura mucho más completa y dinámica sobre ingresos, localización, tenencia y exposición territorial.

Experiencia del cliente y originación sin fricción.

La segunda transformación ocurre en la experiencia financiera del cliente inmobiliario. El BID en su estudio de 2025: “Beyond Cash The Digital Payments Revolution in Latin America and the Caribbean”, reporta que las transacciones de pagos digitales en América Latina y el Caribe se han más que duplicado desde 2019 y que el segmento fintech enfocado en pagos se ha triplicado desde 2017. Sobre esa infraestructura, la IA generativa y los agentes pueden resumir documentos, asistir la evaluación crediticia, automatizar comunicaciones y acompañar al ejecutivo durante todo el viaje del préstamo. McKinsey en su artículo: “Banking on gen AI in the credit business: The route to value creation”, muestra que los bancos ya priorizan usos como credit decisioning, early-warning systems, borradores de memorandos de crédito y customer engagement; Deloitte en su estudio: “2025 commercial real estate Outlook”, observa, además, que en real estate las áreas donde más avanza la adopción de IA son planificación financiera, análisis y gestión de riesgos. De esta manera, en hipotecas, arriendos y financiamiento a proyectos, esto permite precalificaciones más veloces, onboarding conversacional y menores costos operativos para el sector.

Tokenización y liquidez: nuevas formas de fondeo.

La tercera transformación consiste en evaluar mejor y así crear nuevas estructuras de financiamiento. Aquí la IA multiplica su impacto al combinarse con tokenización y activos digitales programables. En

esta materia, en su estudio de abril de 2025: “Leveraging tokenisation for payments and financial transactions”, el BIS sostiene que la tokenización puede aportar eficiencia, transparencia y accesibilidad al sistema financiero, y un WP de noviembre de 2025 titulado: “When Bricks Meet Bytes: Does Tokenisation Fill Gaps in Traditional Real Estate Markets?”, el BIS muestra que la tokenización inmobiliaria puede llenar vacíos de los mercados tradicionales, especialmente en zonas con menor acceso al crédito. Para el sector inmobiliario latinoamericano, esto abre espacio a fraccionamiento regulado de activos, tokenización de flujos de arriendo, financiamiento colectivo de renovación urbana y estructuras donde la IA monitorea covenants y alertas de riesgo casi en tiempo real.

Geointeligencia, clima y resiliencia financiera.

La cuarta transformación conecta IA con geointeligencia, datos climáticos, catastros interoperables y analítica territorial. En real estate ya no basta con saber cuánto vale hoy un activo; también importa cómo su localización y su exposición a amenazas afectarán crédito, mercado, liquidez, seguros y operación. En esta línea de trabajo, la OCDE en su reporte del 24 de diciembre de 2025: “Future-Proofing Real Estate Investment”, destaca que los riesgos climáticos locales se convierten en riesgos financieros para prestatarios, bancos, aseguradoras e inversionistas, y recomienda datos abiertos, interoperables y localizados. Por su parte, el Banco Mundial, en su WP de abril de 2025: “Capitalizing on Digital Transformation to Enhance the Effectiveness of Property Institutions”, resalta que los mapas catastrales digitales y la vinculación entre registros, avalúos y catastros mejoran la calidad de las bases inmobiliarias y facilitan el acceso a crédito e incluso seguros. En la práctica, la IA puede integrarse con registros urbanos e información espacial para diseñar hipotecas más precisas, pricing diferenciado por resiliencia y financiamiento de retrofit orientado a adaptación y eficiencia.

Computación cuántica: del laboratorio al diseño financiero.

La quinta transformación empieza en 2025 y 2026, pero su impacto más profundo se proyecta hacia 2027-2030. Microsoft, el 19 de febrero de 2025, presentó Majorana 1 como un avance hacia la computación cuántica práctica. Ocho meses después, IBM informó (12 de noviembre de 2025), que apunta a lograr quantum advantage a fines de 2026 y computación cuántica tolerante a fallos en 2029. Más allá del hardware, la literatura científica ya trazó el mapa de valor: una revisión de Nature Reviews Physics sobre quantum computing for finance resume oportunidades en optimización, pricing y gestión de riesgo, mientras que en npj Quantum Information, los investigadores Stefan Woerner y Daniel J. Egger del IBM Research - Zurich, Rueschlikon, 8803, Switzerland, lograron mostrar algoritmos capaces de analizar Value at Risk y Conditional Value at Risk con mayor eficiencia que simulaciones Monte Carlo tradicionales. En financiamiento inmobiliario, esto deja en evidencia una futura capacidad para optimizar portafolios hipotecarios, simular escenarios complejos de prepago y default, asignar capital entre proyectos con múltiples restricciones y sofisticar mercados secundarios de activos.

Regresando a la pregunta inicial.

¿Puede el sector inmobiliario latinoamericano rediseñar su acceso al capital colocando la IA en el epicentro de sus estrategias de financiamiento? Sí, pero solo si entiende que la IA, por sí sola, no es suficiente. Su salto real y efectivo sucede cuando se articula con finanzas abiertas, pagos digitales, tokenización, catastros inteligentes, analítica climática y, más adelante, computación cuántica. Esa convergencia tecnológica permite ampliar inclusión, reducir fricción, mejorar pricing, elevar liquidez y sofisticar la gestión del riesgo. Cuando estos elementos se alinean, la IA deja de ser una herramienta aislada y se convierte en motor de innovación y de disrupción financiera para el sector inmobiliario latinoamericano.

Mujeres Mujeres FACTOR DE ÉXITO

Liderar con propósito: el encuentro que redefine el liderazgo femenino en la región



La quinta edición del encuentro **Mujeres Factor de Éxito 2026** volvió a confirmar que **el liderazgo femenino en la República Dominicana atraviesa una etapa de madurez distinta**. Más estratégica, más consciente y, sobre todo, más orientada a resultados sostenibles. Bajo el lema **"Liderar con propósito: la nueva definición del éxito"**, la plataforma internacional Factor de Éxito reunió a ejecutivas, emprendedoras

y líderes de diversos sectores en un espacio concebido no solo para inspirar, sino para conversar con profundidad sobre el rol que hoy ocupa la mujer en la toma de decisiones empresariales, institucionales y sociales.

El encuentro se ha convertido en **una cita esperada dentro del calendario de la comunidad empresarial**, precisamente porque no se limita a celebrar trayectorias,

sino que **promueve una reflexión aplicada sobre cómo se construye liderazgo en entornos marcados por la velocidad, la transformación tecnológica y la necesidad de actuar con coherencia**. En esta quinta edición, el enfoque estuvo centrado en una idea que atravesó toda la agenda: el propósito no como discurso, sino como criterio para decidir, dirigir y ejecutar.

La jornada se inició con la participación de **Betty Soto, viceministra de Eficiencia Energética**, quien asistió en calidad de autoridad invitada. En sus palabras, destacó la importancia de promover liderazgos capaces de combinar visión, responsabilidad y acción, subrayando que los desafíos actuales requieren perfiles que entiendan el impacto de sus decisiones más allá de los resultados inmediatos. Su intervención marcó el tono institucional del encuentro, conectando el liderazgo femenino con el desarrollo sostenible y la necesidad de fortalecer la confianza en las organizaciones.



La bienvenida oficial estuvo a cargo de **Isabel Figueroa de Rolo, fundadora y directora editorial de Factor de Éxito**, quien ancló el tema central del evento en una idea sencilla pero determinante: la coherencia como base de la confianza. Durante su intervención, planteó que en un contexto dominado por la automatización, la inteligencia artificial y la aceleración de los procesos, la credibilidad se convierte en uno de los activos más valiosos para cualquier líder.

Su mensaje giró en torno a una reflexión práctica sobre el liderazgo: cuando lo que se dice y lo que se hace coinciden, se genera confianza; y cuando existe confianza, se construyen relaciones, equipos y proyectos capaces de sostenerse en el tiempo. Este planteamiento conectó con la esencia del encuentro, que desde su primera edición ha buscado promover un liderazgo realista, orientado a la ejecución y consciente del impacto que tiene cada decisión.

La agenda continuó con la intervención de **Jennifer Arias**, quien presentó la conferencia titulada "Mentoría y sponsorship: cómo acelerar el pipeline femenino en alta gerencia". Su exposición abordó uno de los temas más relevantes en la conversación actual sobre liderazgo: la necesidad de crear estructuras que permitan que más mujeres accedan a posiciones de decisión. Más allá de la motivación, planteó la importancia de establecer mecanismos concretos de acompañamiento, visibilidad y patrocinio profesional que faciliten el crecimiento dentro de las organizaciones.



Posteriormente, el público participó en la conferencia **“Gobernar la complejidad: estrategia, IA y liderazgo ejecutivo”**, impartida por **Yermys Peña**, quien ofreció una mirada enfocada en la toma de decisiones en contextos de alta incertidumbre. Su intervención conectó **la estrategia empresarial con el uso inteligente de la tecnología, destacando que la inteligencia artificial no sustituye el criterio del líder**, sino que exige mayor claridad para distinguir entre lo urgente y lo verdaderamente importante.

El mensaje resonó especialmente entre los asistentes al enfatizar que liderar hoy implica filtrar información, priorizar con rigor y mantener el foco en aquello que realmente genera valor.



El encuentro contó además con la **participación internacional de Claudia Cárdenas**, quien **desarrolló la keynote “Liderazgo en la era de la IA: decisiones que no puedes delegar”**. Su intervención aportó una perspectiva orientada a la alta dirección, conectando el liderazgo con la cultura organizacional, la responsabilidad ejecutiva y la necesidad de tomar decisiones que sostengan resultados sin perder el sentido humano.

En su exposición, **subrayó que la tecnología puede optimizar procesos**, pero no reemplaza la capacidad de juicio, la empatía ni la responsabilidad que implica dirigir equipos y organizaciones. Este enfoque reforzó la idea central del evento: el propósito no es un concepto abstracto, sino un marco que orienta decisiones complejas.



Uno de los momentos más enriquecedores de la jornada fue el panel **"Liderazgo que protege e impulsa: decisiones ejecutivas que sostienen el crecimiento sin comprometer la confianza"**, moderado por **Rayvelis Roa**, con la participación de **Tamara Vásquez**,

Kismet Madera y **Michelle Villavicencio**, invitada especial desde Ecuador.

Durante la conversación, las panelistas compartieron experiencias reales de **transformación, crecimiento y sostenibilidad, abordando los desafíos**

que implica liderar en entornos donde los resultados deben alcanzarse sin sacrificar la credibilidad ni la cultura organizacional. El diálogo permitió profundizar en una idea que se repitió a lo largo del encuentro: el propósito no es una declaración, es una práctica que se demuestra en cada decisión.



El cierre estuvo a cargo de **Arianna Rolo**, directora de Mercadeo de **Factor de Éxito**, quien destacó el carácter evolutivo del encuentro y el valor de la comunidad que se ha ido construyendo alrededor de esta iniciativa. En sus palabras, recordó que el evento no se concibe como una actividad aislada, sino como un espacio que conecta personas, ideas y oportunidades, extendiendo la conversación más allá de la agenda formal.

Su mensaje invitó a **vivir el networking como una extensión natural del propósito, entendiendo que las relaciones profesionales también se construyen desde la confianza, la colaboración y la voluntad de crear proyectos con impacto.**

A lo largo de sus cinco ediciones, **Mujeres Factor de Éxito** se ha consolidado como un espacio que promueve una **visión del liderazgo femenino alineada con los retos actuales del entorno empresarial y social.** Más que un foro de inspiración, el encuentro se ha convertido en una plataforma para discutir con realismo cómo se dirige, cómo se decide y cómo se construyen organizaciones sostenibles en un contexto de cambio permanente.

Esta edición confirmó que el liderazgo con propósito no se limita a valores declarativos, sino que se traduce en disciplina, coherencia y capacidad de ejecución. También dejó claro que la conversación sobre **el rol de la mujer en la alta dirección ha evolucionado hacia un enfoque más estratégico, donde el impacto se mide por resultados, por la calidad de las decisiones y por la confianza que se genera en los equipos y en las instituciones.**

Con esta quinta entrega, **Factor de Éxito** reafirma su compromiso de visibilizar liderazgos que convierten valores en decisiones y decisiones en resultados, conectando el talento local con una agenda regional que promueve la colaboración, el pensamiento estratégico y la construcción de futuro.

El encuentro forma parte de la plataforma editorial y de eventos que la organización desarrolla en distintos países, consolidando un espacio de diálogo que trasciende fronteras y que continúa creciendo como punto de encuentro para quienes entienden el liderazgo como una responsabilidad que se ejerce con propósito.



GUÍA EJECUTIVA 2026 DE LIDERAZGO ECONÓMICO Y FINANCIERO:

Navegar el crecimiento

Diego Rodriguez

Especialista en Desarrollo de Negocio
y Crecimiento Empresarial

El año 2026 no traerá titulares de crisis ni euforia. Será el año de la disciplina inteligente, donde el liderazgo empresarial se medirá por la capacidad de sostener márgenes, proteger la liquidez y crecer selectivamente mientras los tipos de interés, la inflación residual y las tensiones geopolíticas siguen redibujando el tablero de juego. Con el FMI proyectando un crecimiento global anclado en el 3,3% — prácticamente idéntico a 2025— el mensaje para CEOs y CFOs es claro: esto no es un entorno recesivo, pero tampoco permite errores en la asignación de capital.

La inflación persiste por encima de objetivos en varias economías avanzadas, manteniendo a los bancos centrales en un dilema entre relajar tipos o sostenerlos más tiempo. A esto se suma volatilidad no macroeconómica: tarifas comerciales, reconfiguración de cadenas de suministro y la reevaluación de las expectativas sobre retornos de la inversión en IA. En este contexto, el liderazgo se define por trade-offs explícitos: dónde recortar sin matar la innovación, dónde invertir con certeza de retorno y qué indicadores mirar cuando el mapa cambia cada trimestre.

Crecer con Bisturí: La Nueva Agenda de los CEOs

Los estudios de prioridades de CEOs para 2025-2026 revelan un patrón contundente: nadie abandona el crecimiento, pero casi todos están cambiando el cómo. La era del “growth at all costs” terminó. Ahora se trata de crecer primero por ingresos cercanos:

pricing inteligente, lealtad de clientes existentes y mejora de experiencia por encima de grandes apuestas en nuevos mercados.

Muchos CEOs planean alguna operación de M&A en el corto plazo, pero con filtros mucho más estrictos de sinergias y retorno verificable. La innovación con IA y digital sigue siendo central, pero con una diferencia crucial: ahora se miden beneficios reales en eficiencia operativa y satisfacción de cliente antes de escalar.

Un ejemplo ilustrativo: el CEO de una empresa de consumo que renuncia a expandirse a tres países simultáneamente. Reasigna capital a dos mercados prioritarios donde puede capturar cuota con palancas claras: mejor servicio, mayor explotación de datos de cliente y una ejecución operativa impecable. Esa es la diferencia entre ambición dispersa y enfoque rentable. Y en 2026, eso es liderazgo.

La volatilidad económica se mantiene como principal preocupación de los CEOs desplazando el foco hacia “crecer de forma resiliente”. Esto significa diseñar el negocio asumiendo que la incertidumbre no es temporal, sino la nueva variable estructural.

CFOs: Obsesión por la Caja y Eficiencia con Propósito

Los CFOs entran en 2026 con una agenda cristalina: liquidez, eficiencia operativa y gestión de riesgos como sistema integrado, no como silos aislados. La obsesión por la caja se traduce en visibilidad de liquidez frecuente y accionable, optimización agresiva de capital circulante (DSO, DPO y DIO) y modelos de forecast de caja con intervalos semanales o quincenales para reaccionar rápido ante caídas de demanda o shocks de costes.

El capex y las grandes iniciativas atraviesan filtros de “control de calidad” mucho más rigurosos. Se priorizan

proyectos que mejoran resiliencia o entregan beneficios financieros claramente medibles. La disciplina de costes aparece en el top de prioridades, pero con un matiz esencial: no se trata de recortar por recortar, sino de liberar capacidad para invertir en apuestas de crecimiento verificables.

Aquí se nota el liderazgo en los trade-offs: el CFO que decide recortar gastos generales en un 15% y duplicar la inversión en automatización de back-office, porque sabe que ese movimiento mejora productividad, reduce errores y libera caja de forma sostenible.

Los CFOs con visión de negocio integran riesgos de ciberseguridad, estabilidad de proveedores, datos y regulación en un mismo marco para evitar decisiones aisladas que generen vulnerabilidades sistémicas. El riesgo se gestiona como arquitectura, no como checklist.

Cinco Movimientos Estratégicos Concretos

Antes de mover capital, fija tres reglas simples para decidir:

- Si el ROIC esperado $<$ WACC + prima de riesgo, la iniciativa se descarta o se rediseña.
- Si no hay métrica líder y métrica de impacto definidas desde el día 1, no se aprueba el escalado.
- Si el proyecto no mejora caja, margen o resiliencia en un horizonte definido, no compite por capital.

1. Priorizar inversiones con criterios más duros

Filtrar el portafolio de proyectos con reglas explícitas: retorno esperado, impacto en generación de caja, sensibilidad a tipos de interés y tipo de cambio. Redirigir capital hacia iniciativas de productividad como automatización, IA aplicada a operaciones, digitalización de canales y hacia negocios con flujos de caja más estables y predecibles.

2. Proteger caja sin matar la innovación

Implementar políticas estrictas de working capital: acelerar cobros, negociar plazos con proveedores, gestionar inventarios con precisión quirúrgica. Esto “compra tiempo” para seguir innovando. Estructurar la innovación por etapas: pilotos pequeños, métricas claras de impacto y escalado solo cuando hay evidencia concreta, en lugar de grandes moonshots con capital upfront.

3. Gestionar riesgos con visión 360°.

Mapear en un mismo cuadro riesgos macro y riesgos operativos, junto con su impacto financiero. Crear rutinas trimestrales donde CEO, CFO, COO y CIO revisen escenarios, sensibilidad de márgenes y decisiones de cartera de forma conjunta.

4. Ganar productividad como fuente de competitividad

Usar IA y automatización no solo para reducir costes, sino para reconfigurar procesos: menos tareas manuales en finanzas y operaciones, más capacidad para análisis y decisiones estratégicas. Vincular cada proyecto de eficiencia a indicadores concretos: coste por transacción, tiempo de ciclo, margen operativo por unidad de negocio.

5. Mantener confianza de stakeholders

Comunicar el “por qué” de los ajustes. Explicar a empleados y mercado qué se recorta, qué se protege y qué se potencia, ligándolo a una narrativa coherente de resiliencia y crecimiento responsable. Para clientes e inversores, reforzar que la disciplina en costes y caja no es renuncia al crecimiento, sino la condición para seguir invirtiendo cuando otros se frenan.

El Cuadro de Mando del Liderazgo 2026

Los líderes que navegan con éxito este entorno comparten un cuadro de indicadores preciso:

Resiliencia financiera: ratio de liquidez, posición de caja neta, consumo de caja en escenarios de caída de ingresos del 10-20%, rotación de capital circulante como señal temprana de tensión.

Productividad y eficiencia: coste unitario por producto/cliente, margen operativo por segmento, ahorros atribuibles a proyectos de automatización cruzados con impacto en satisfacción de cliente.

Crecimiento de calidad: crecimiento de ingresos ponderado por riesgo geográfico y de producto, porcentaje de ingresos recurrentes, ROIC por iniciativa individual.

Confianza y talento: engagement interno, rotación de perfiles críticos, NPS/CSAT y señales de confianza del mercado en condiciones de financiación.

En definitiva, el liderazgo económico y financiero en 2026 no se mide por grandes anuncios, sino por la capacidad de tomar decisiones quirúrgicas que sostienen márgenes, protegen liquidez y construyen ventajas competitivas mientras otros dudan. Es el año de los empresarios que entienden que disciplina y ambición no son opuestos, sino las dos caras de una misma estrategia.



SOBERANÍA DEL CRITERIO FRENTE A LA INERCIA ALGORÍTMICA

Jeannina Valenzuela

Especialista en sostenibilidad y reputación

En su obra *Leading Through*, Kim B. Clark sostiene que la función directiva integra propósito, desarrollo de personas y rigor analítico; una síntesis nítida de alma, corazón y mente que constituye la arquitectura del liderazgo estratégico contemporáneo. Ante la irrupción de la inteligencia artificial, esta premisa adquiere urgencia renovada: ningún sistema, por sofisticado que sea, reemplaza la responsabilidad sobre las prioridades definidas por la alta dirección. El criterio no es un accesorio del proceso; es su fundamento.

Ese principio cobra especial relevancia en un ecosistema tecnológico en mutación acelerada. La expansión de modelos generativos, agentes autónomos y sistemas de aprendizaje adaptativo reconfigura la asignación de recursos y la gestión de riesgos estratégicos. Hoy, la potencia técnica no exime del juicio humano; al contrario, lo exige con rigor creciente. La automatización sin dirección es, en el mejor de los casos, ineficiente y, en el peor, destructiva para la estabilidad organizacional.

En diversos sectores, los modelos predictivos ya están transformando la toma de decisiones. Las plataformas analíticas procesan en minutos volúmenes de datos que antes requerían semanas de revisión técnica y producen escenarios de alta consistencia estadística. Esa potencia de cálculo acelera el análisis, pero no reemplaza el discernimiento humano. Por eso, la autoridad deja de medirse por la acumulación de información y pasa a definirse por la capacidad de establecer marcos de sentido y orientar decisiones en contextos de incertidumbre.

Interpretar reportes resulta insuficiente. Lo decisivo es reconocer variables determinantes, riesgos aceptables y objetivos que deben prevalecer ante tensiones del mercado global. En ese contexto, la alta dirección diseña una arquitectura de prioridades destinada a

corregir asimetrías estratégicas y asegurar la sostenibilidad del negocio frente al avance de la automatización. El liderazgo se desplaza así de la ejecución operativa hacia la curaduría del propósito institucional y de las decisiones que orientan el rumbo organizacional.

Esta redefinición es pragmática, no teórica. En 2020, *The New York Times* y *The Washington Post* documentaron alzas abruptas en precios de productos sanitarios en mercados digitales durante la pandemia. En diversos marketplaces —incluido Amazon— la combinación de escasez, demanda extrema y herramientas automatizadas de pricing provocó incrementos significativos. El episodio evidenció que la eficiencia técnica, sin un marco claro de gobernanza, puede derivar en prácticas capaces de comprometer la licencia social para operar.

Desde la lógica algorítmica, aquel comportamiento era coherente con parámetros del mercado; aun así, la intervención que detuvo la escalada no surgió del cálculo automático, sino de una conducción consciente del impacto reputacional y de la legitimidad institucional.

El escenario se vuelve más exigente con sistemas de aprendizaje por refuerzo activos en tiempo real. Su comportamiento evoluciona dentro de márgenes establecidos, aunque no permanece estático ni plenamente predecible. Este dinamismo vuelve obsoleto el control tradicional; una auditoría periódica no basta para supervisar tecnologías que ajustan directrices de forma autónoma. La gobernanza debe adoptar un carácter dinámico, con monitoreo permanente e intervención. El objetivo no es multiplicar burocracia, sino asegurar trazabilidad, transparencia y cumplimiento en entornos de hiperturbulencia tecnológica y competitiva.

El desafío decisivo es institucional. Cuando el sistema opera por inercia, la deliberación se diluye bajo una apariencia de objetividad técnica que puede encubrir sesgos peligrosos. Optimizar pertenece al ámbito operativo; fijar límites éticos y estratégicos corresponde a la alta dirección. De esa claridad dependen las salvaguardas que sostienen la viabilidad empresarial a largo plazo. La tecnología ejecuta mandatos, pero la conducción ocurre antes de que el modelo actúe. Al fijar prioridades y trazar fronteras emerge la soberanía del criterio. En esa decisión la dirección acierta —o no— en el blanco estratégico.

ESTRATEGIA 2026

La gira que redefine la estrategia para 2026

CHARLAS PRESENCIALES INCOMPANY PARA EMPRESAS

Charlas Principales y Programas Personalizados

01. EL FUTURO

Cómo diseñar escenarios 20230 y operar en entornos de IA

02. DECISIONES

Gobernanza de datos y toma de decisiones estratégicas

03. TALENTO

Equipos aumentados y liderazgo híbrido con IA



Marcelo Muñoz Rojas PhD

Consultor Fortune 500, Empresario, Escritor, Mentor, Speaker Internacional Tedx. Habla sobre temas relacionados a Transformación Digital, Inteligencia **Artificial Estratégica**, Liderazgo y Management. Basándose en su historia de vida en el mundo corporativo y en los negocios, ha sabido llegar a miles de Personas en Hispanoamerica.

marmunoz.biz/estrategia-2026





AHORROS PREVISTOS VERSUS AHORROS REALES, GRACIAS A LA IA Y A LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Alvaro "Cuco" de Venegas

International Change Guide
| Business & People Transformation

in <https://linkedin.com/in/cucodevenegas>

Habiendo distintos tipos de "éxito" y maneras de medir la productividad, se contraponen con los distintos desarrollos de herramientas con Inteligencia Artificial y cómo sacarles provecho. Este será uno de los más destacados desafíos para este año que recién comienza.

Existen evidencias de que, así como el Comercio Electrónico, la Consultoría y los repartos (delivery) serán las industrias que en mayor medida implementarán soluciones basadas en IA en este período, otros sectores más críticos y que podrían verse beneficiados del desarrollo tecnológico como los Controladores Aéreos o la asignación de pacientes clínicos, se resisten debido a la criticidad del factor humano como tomadores de decisión.

The Financial Times hace poco afirmaba la reducción de contrataciones previstas para los Estados Unidos en unas 400.000, pese a un PIB cercano al 4%, esto debido a la proliferación del lema "Gracias a la IA podremos hacer mucho más con los mismos (o menos) trabajadores" entre los empresarios y tomadores de decisión, no por alguna razón coyuntural o motivos de verdadero peso.

Como contraste, en Europa el CEPR (Centro para la Investigación de la Economía Política) realizaba un estudio hacia finales del pasado año entre 12.000 empresas, en el que se evidencia un crecimiento de la productividad, no por ello habiendo afectado el nivel promedio de empleo.

Sí es cierto que, para tareas rutinarias, con criterio binario o aquellas donde el refrán "Más ven cuatro ojos que dos" cobra sentido, la Inteligencia Artificial ha supuesto un gran nivel de apoyo. Estos estudios hacen hincapié en que

la proliferación de empresas que "acercan" la IA a la cotidianidad de la casa y el trabajo, se confunda con la "automatización" o con la "robotización" de tareas, con ello confundiendo a los trabajadores que crean correr el riesgo de ser reemplazados por una máquina.

Trabajar en la Resistencia al Cambio tiene como principal aliado precisamente, a la IA. Se trata de una constante, como cuando se incorporó el teléfono multi-líneas dejando de lado a las operadoras; las máquinas copadoras que eliminaron por sí solas un 15% de secretarías y personal de apoyo de las empresas de todo el mundo; sectores empresariales como las fabricantes y distribuidoras de material para Télex y Fax tras la llegada de computadoras e internet; y con ello, las mismas Xerox como las conocimos, así como su entorno de mantenimiento, insumos y distribución, han salido de casi todas las oficinas.

También es cierto que se nos olvida que, aunque seamos una gran empresa, nuestro entorno y principalmente nuestros proveedores de insumos habituales, son PYME. Sus estructuras son más reducidas, sus recursos aún más limitados, y su capacidad de implementación de herramientas que pudieran considerar "prescindibles" es escasa.

Otro de los desaciertos que se suelen producir en las operaciones es confundir los ritmos de desarrollo.

Certificarnos para una norma ISO o implementar una metodología de productividad como Agile, nos puede aislar de esos proveedores o inclusive filiales y sucursales propias que no tienen las mismas dimensiones o recursos físicos ni humanos para implementarlos. Es así como, siendo la misma organización o provenientes de la misma raíz, la influencia o los "beneficios" vinculados a la Inteligencia Artificial.

Es por ello que invertir en alguna de las licencias de herramientas de IA, tiene que tomar en cuenta a quienes van a resistirse a usarla, a los entornos directos, filiales y el entorno de influencia, así como a las expectativas generadas para el balance 2026-2027.

FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

DESTAQUE SU MARCA CON

Premium Content

¿Qué Ofrecemos?



Exposición estratégica ante CEOs y directivos



Narrativa de su historia empresarial



Alcance directo a tomadores de decisiones



Formato exclusivo más allá de la publicidad tradicional

Transforme su **historia empresarial** en una **narrativa impactante**

Beneficios Exclusivos



Profundidad en la presentación de sus productos/servicios



Conexión emocional con su audiencia objetivo



Optimización de su inversión publicitaria



Posicionamiento premium en el mercado empresarial

Estamos aquí para impulsar y sostener su crecimiento

¡Más información!

+1 (829) 959-5724

info@revistafactordeexito.com

Vive Cap Cana

TU CIUDAD DESTINO



1+809-CAP CANA | WWW.CAPCANA.COM |    



CAP CANA
REPUBLICA DOMINICANA
Ciudad Destino