

JORNADA 2026

**DIRECCIÓN
FINANCIERA**

Memoria Ejecutiva



PATROCINA



COLABORA

O Índice de Contenidos

1. Resumen Ejecutivo.....	Pag. 3
2. Análisis de Intervenciones y Bloques Técnicos.....	Pag. 4
3. Principales Conclusiones.....	Pag. 8
4. Clausura Institucional.....	Pag. 9
5. Anexo: Relación de Ponentes y Entidades.....	Pag. 10



1. Resumen Ejecutivo

La **Jornada de Dirección Financiera**, impulsada por el **Colegio Oficial de Economistas de la Región de Murcia**, pone de manifiesto la profunda transformación del **CFO**, que ha evolucionado desde un perfil eminentemente operativo hacia una figura de liderazgo estratégico y generación de valor dentro de las organizaciones. En un contexto marcado por la “policrisis” —caracterizado por la convergencia de incertidumbres económicas, geopolíticas, tecnológicas y regulatorias—, este encuentro trasciende la mera actualización técnica para convertirse en un espacio de reflexión estratégica orientado a reforzar la competitividad y la resiliencia empresarial.

Celebrada bajo el lema “El liderazgo que anticipa el cambio”, la jornada se consolidó como un foro de referencia para economistas, directivos financieros y expertos en gestión empresarial, abordando los principales desafíos y oportunidades que afronta actualmente la dirección financiera.

Una cita plenamente alineada con las nuevas exigencias del entorno económico y empresarial, destacando tanto por el nivel técnico de sus contenidos como por su capacidad para reforzar el posicionamiento estratégico del CFO dentro de las organizaciones.



2. Análisis Detallado de Intervenciones y Bloques Técnicos

2.1 Apertura Institucional

Inaugurada por **Ramón Madrid**, Decano del Colegio, subrayó el papel de la **Región de Murcia** como nodo de excelencia profesional y como espacio de referencia para el intercambio de conocimiento entre economistas, directivos y expertos financieros. Durante su intervención, destacó el firme compromiso del Colegio con la formación de alto nivel y subrayó que el departamento financiero ha dejado de ser una unidad aislada para convertirse en el auténtico centro neurálgico de la toma de decisiones estratégicas dentro del tejido empresarial regional.

2.2 Ponencia Inaugural: El pilotaje en la incertidumbre

Ludovic Pech (MASORANGE) presentó una visión disruptiva del rol financiero utilizando la metáfora de "El Principito" y la caja del cordero: el **CFO**

debe ser capaz de ver la esencia del negocio más allá de la forma contable. Pech argumentó que la transición del "Bean Counter" al "Arquitecto de Valor" no es un ascenso, sino una transformación profunda basada en los "7 saltos de liderazgo" de Watkins: de especialista a generalista, de analista a integrador, de táctico a estratega, de albañil a arquitecto, de solucionador de problemas a definidor de prioridades, de guerrero a diplomático y de actor secundario a protagonista.

Para navegar la complejidad, propuso seis palancas de resiliencia: **resiliencia financiera, opcionalidad estratégica, reversibilidad operativa, innovación, empoderamiento y agilidad.**

Seis palancas de resiliencia: resiliencia financiera, opcionalidad estratégica, reversibilidad operativa, innovación, empoderamiento y agilidad

En este esquema, la **IA** actúa como un multiplicador que potencia estas palancas, siempre que se priorice la relación entre procesos y personas sobre la tecnología per se.

2.3 Mesa 1: Estrategia de Financiación Empresarial

Moderada por **Antonio López Noguera** (Bal-Partners), abordó la “Estrategia de financiación empresarial” consolidando el nuevo paradigma de la financiación complementaria.

Abordó la “Estrategia de financiación empresarial” consolidando el nuevo paradigma de la financiación complementaria.

En representación de la banca tradicional, **Vicente Castellano** (CaixaBank) destacó el papel fundamental de las entidades bancarias como socios garantes de la estabilidad y continuidad en el ciclo vital de las empresas. Castellano explicó que el modelo bancario, aunque sujeto a un estricto marco regulatorio que condiciona su flexibilidad, ofrece unos costes altamente competitivos que se vinculan directamente a la calidad crediticia (rating) de la compañía. Por su parte, **Christopher Martínez** (Arcano Partners) expuso el valor estratégico de la financiación alternativa, diseñada para actuar con gran agilidad allí donde los límites regulatorios frenan a la banca tradicional. Asegurando que los fondos alternativos aportan una altísima flexibilidad estructural y sofisticación técnica, permitiendo apalancamientos más agresivos (hasta 5.5x EBITDA) y el uso de instrumentos a medida, como los formatos bullet o PIK (donde los intereses se capitalizan sin consumo de caja inicial), ideales para apalancar grandes planes de expansión o compras corporativas.

Finalmente, aportando la visión corporativa y estratégica del directivo, **Carlos Pérez Sola** (UCAM) enfatizó que el éxito del CFO moderno radica en saber gestionar un mix inteligente de ambos modelos. Pérez Sola recomendó a los financieros sopesar siempre el coste de la deuda frente al “coste de oportunidad”, señalando que, en momentos de expansión agresiva o compras estratégicas, la inmediatez de la financiación alternativa compen-

sa su sobreprecio frente a los tiempos más lentos de la banca. No obstante, advirtió sobre la necesidad de negociar con cautela las exigentes cláusulas de garantía de los fondos alternativos para no comprometer la maniobrabilidad de la compañía a largo plazo. Como conclusión coral, los tres intervinientes coincidieron en que la transparencia, el rigor técnico en el reporting y la anticipación son vitales para optimizar la captación de recursos en cualquier vía.

2.4 Mesa 2: Gestión Estratégica de Riesgos

La Mesa 2, moderada por **José Hernández** (Juver Alimentación), analizó el “Papel del CFO en la gestión estratégica de los riesgos” en un entorno macroeconómico complejo y marcado por eventos imprevisibles o “cisnes negros”. **Javier Calvo** (AMC) sentó las bases del debate recordando que “el principal riesgo es no tener riesgos”, argumentando que las amenazas no deben evitarse, sino asumirse, conocerse y monitorizarse según el perfil de cada empresa. En esta línea, Calvo enfatizó que la identificación y el ranking de estas vulnerabilidades no pueden depender de visiones aisladas dentro de la organización, sino que deben ser liderados desde el Consejo de Administración para asegurar un consenso estratégico sobre qué priorizar.

Analizó el “Papel del CFO en la gestión estratégica de los riesgos” en un entorno macroeconómico complejo y marcado por eventos imprevisibles.



Entrando en la metodología práctica, **Francisco Narváez** (Grupo Fuertes) explicó la importancia de distinguir entre el “riesgo inherente” y el “riesgo residual”, siendo vital establecer estructuras de control que logren mitigar el impacto hasta niveles manejables. Narváez subrayó la eficacia de mantener un mapa de riesgos vivo y jerarquizado (un Top 20 de amenazas corporativas) que se revise periódicamente con los directivos de negocio.



Por su parte, **Miguel Ángel Salmerón** (Grupo Caliche) incidió en la anticipación mediante indicadores clave de riesgo (KRIs) que funcionen como señales predictivas para minimizar daños. Durante el debate quedó patente que el mapa de riesgos debe adaptarse a la realidad de cada compañía: mientras **Narváez** situó el riesgo reputacional y la seguridad alimentaria como sus máximas preocupaciones, **Calvo** priorizó el riesgo operacional y la cadena de suministro, y **Salmerón** destacó el riesgo de crédito y la calidad del servicio.

Finalmente, la sesión concluyó redefiniendo el alcance del área financiera. **Salmerón** defendió que el CFO moderno debe proactivamente “abanderar” la cultura de riesgo transversal en la organización, dejando de ser un mero controlador para convertirse en el soporte clave del CEO en la toma de decisiones. Esta nueva gestión abarca retos no estrictamente financieros, como la ciberseguridad, la hiperregulación y la retención del talento. Como aplicación práctica de esta cultura, **Calvo** remarcó la importancia de la frialdad analítica para detener a tiempo proyectos ineficientes (“no enamorarse de los proyectos”), mientras que **Narváez** destacó

cómo la auditoría interna ha evolucionado drásticamente: ya no se dedica solo a la revisión financiera, sino a verificar que los controles establecidos para mitigar estos riesgos globales realmente funcionan.

2.5 Mesa 3: Auditoría y Fiabilidad

Moderada por Alberto Abenza (Hero), profundizó en la necesidad de contar con información financiera de alta calidad en entornos de incertidumbre. **Gema Martín de Almagro** (REA) destacó que la auditoría ha superado su función tradicional de mero cumplimiento normativo para convertirse en un mecanismo estratégico que identifica riesgos internos y, sobre todo, **genera confianza y valor** frente a terceros y stakeholders. Si bien reconoció que el endurecimiento del marco regulatorio actual es positivo porque incrementa la comparabilidad y transparencia en los mercados globales, también advirtió sobre el peligro de la sobrecarga burocrática. Por ello, abogó por aplicar firmemente los principios de **proporcionalidad y materialidad**, asegurando que la información siga siendo comprensible y refleje la imagen fiel de la compañía sin perderse en la complejidad.

Profundizó en la necesidad de contar con información financiera de alta calidad en entornos de incertidumbre.

Desde la perspectiva operativa del CFO, **Juan San Miguel** (Gor Factory) enfatizó la evolución en la percepción del auditor: ha dejado de verse como un simple examinador para consolidarse como un **socio estratégico** (partner) cuya visión externa y conocimiento técnico ayudan a afinar los criterios internos y optimizar los procesos. San Miguel puso el foco en el reto de conciliar la agilidad tecnológica con la calidad de la información, señalando que en los modernos sistemas ERP muchos departamentos no financieros introducen variables que impactan directamente en los resultados. En este contexto, subrayó que el verdadero esfuerzo de la dirección financiera debe centrarse en la **gobernanza y fiabilidad del dato** desde su origen, garantizando que los directivos entiendan exactamente qué están midiendo antes de tomar decisiones apoyadas en herramientas automatizadas.

Elevando el enfoque a la Alta Dirección, **José María Franco** (Marín Giménez) definió la información auditada como el aval definitivo que **protege la inversión del accionista** y otorga al Consejo de Administración la seguridad necesaria para desplegar su estrategia. Como indicador de gestión, Franco apuntó que el volumen y la intensidad de los ajustes propuestos por los auditores sirven al Consejo para evaluar el rigor y talento del propio equipo financiero interno.

A modo de conclusión sobre el impacto de la Inteligencia Artificial y la digitalización, los ponentes coincidieron en que, aunque la tecnología facilita el análisis masivo de datos, el **factor humano y el juicio profesional** siguen siendo insustituibles. Franco remató afirmando que la tecnología es solo una herramienta amplificadora, siendo el factor humano el eslabón más crítico y el principal riesgo a vigilar en la elaboración de la información financiera.

2.6 Mesa 4: Digitalización y Automatización

La Mesa 4, moderada por **José Manuel Lag** (Reina Group), profundizó en la “Digitalización y automatización de la función financiera”, estableciendo como premisa fundamental que la tecnología debe ser siempre un medio facilitador y no un fin en sí misma. **Damián Paredes** (Inforges) advirtió sobre los errores comunes en los procesos de digitalización, subrayando que las empresas no deben adoptar herramientas sin un caso de uso o propósito de negocio claro, ni limitarse simplemente a “digitalizar Excels”. Hizo especial hincapié en la gobernanza del dato, alertando de que automatizar procesos con información inconsistente equivale a multiplicar los fallos corporativos, y recordó que la automatización no elimina el control humano, sino que lo desplaza hacia áreas donde realmente se aporta valor al negocio.

La tecnología debe ser siempre un medio facilitador y no un fin en sí misma.

Por su parte, **Manuel Ramón** (ReDigital) analizó la vertiginosa evolución tecnológica del departamento financiero, desde la consolidación del Business Intelligence hasta la actual irrupción de la

Inteligencia Artificial (IA). Ramón alertó sobre el creciente riesgo de la “Shadow AI” (IA en la sombra), refiriéndose a la adopción no supervisada de estas herramientas por parte de los empleados con datos de la empresa. Para mitigarlo, defendió que la integración de la IA no se resuelve únicamente adquiriendo software, sino que exige un plan estratégico integral que abarque los aspectos legales, el cumplimiento de normativas (como la nueva AI Act europea) y una formación estructurada para los distintos roles dentro de la organización.

Aportando la visión práctica del CFO, **Laura Vera** (Primafrio) ilustró cómo la automatización de tareas operativas y repetitivas libera un valioso tiempo analítico. Explicó que disponer de herramientas predictivas y datos en tiempo real permite al departamento financiero acercarse a la operativa diaria, apoyando decisiones críticas como la optimización de las rutas de transporte en función del precio del combustible.

Finalmente, Vera destacó que en escenarios corporativos de alta exigencia, el verdadero valor de la digitalización no reside solo en la rapidez del dato, sino en la **confianza y fiabilidad absoluta** que esos sistemas automatizados transmiten a los inversores y analistas externos.





3. Principales Conclusiones: Retos y Oportunidades para el CFO Moderno

La evaluación de las sesiones permite identificar cinco ejes críticos que redefinen la agenda de la alta dirección financiera:

Tránsito hacia la inestabilidad estructural: El paradigma actual ha superado los ciclos económicos tradicionales para instalarse en una inestabilidad estructural o policrisis. Las organizaciones que asumen la preparación sistémica frente a modelos deterministas transforman la incertidumbre en una ventaja competitiva al operar con mayor agilidad que sus competidores.

Dominio del marco VUKA: La gestión en entornos de **Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad** exige la toma de decisiones con información incompleta. El **CFO** que integra el propósito corporativo y el juicio estratégico desbloquea la parálisis por análisis, permitiendo una ejecución fluida en zonas de alta complejidad.

Profesionalización de Soft Skills y Talento: La solvencia técnica es hoy un commodity; el valor diferencial reside en la **comunicación interpersonal**,

la narrativa financiera y la diplomacia corporativa. Un líder que moviliza equipos y alinea accionistas garantiza una implementación estratégica más robusta.

Resiliencia Operativa y Opcionalidad: El enfoque estratégico ha pivotado de la maximización del beneficio a corto plazo hacia la preservación de la **opcionalidad estratégica**. Mantener estructuras financieras reversibles permite pivotar el modelo de negocio ante disrupciones sin incurrir en costes de salida prohibitivos.

IA como Multiplicador de Fuerzas: La **Inteligencia Artificial** trasciende la mera automatización para convertirse en un factor de transformación de procesos y personas. La oportunidad reside en alinear la tecnología con la creación de nuevos modelos de negocio, obteniendo una escala operativa inalcanzable mediante métodos tradicionales.

Estas conclusiones emanan del análisis técnico de las intervenciones y mesas de debate que conformaron la jornada.



4. Clausura Institucional

Luis Alberto Marín, Consejero de Economía, Hacienda, Fondos Europeos y Transformación Digital cerró la jornada vinculando el liderazgo financiero con el dinamismo del tejido empresarial murciano. Reafirmó el papel de la administración

regional como aliada estratégica en la creación de un entorno propicio para la inversión y el crecimiento sostenible, integrando las lecciones de resiliencia y agilidad debatidas durante el evento.

5. Anexo: Relación de Ponentes y Entidades

Nombre del Ponente	Cargo	Empresa / Entidad
Ludovic Pech	<i>Director General Financiero (CFO)</i>	MASORANGE
Vicente Castellano Cervera	<i>Dir. Riesgos Territorial (Val./Murcia)</i>	CaixaBank
Christopher Martínez	<i>Socio Banca de Inversión</i>	Arcano Capital
Carlos Pérez Sola	<i>Responsable de Control Financiero</i>	UCAM
Antonio López Noguera	<i>Socio Director</i>	Bal-Partners
Javier Calvo García	<i>Director Financiero Corporativo</i>	AMC
Francisco Narváez	<i>Director de Auditoría Interna</i>	Grupo Fuertes
Miguel Ángel Salmerón	<i>CFO Corporativo</i>	Grupo Caliche
José Hernández	<i>Director General / CFO</i>	Juver Alimentación SLU
Juan San Miguel	<i>CFO</i>	Gor Factory SA
Gema Martín de Almagro	<i>Vocal del Consejo Directivo</i>	REA Auditores del CGE Auditora Sector 3
José María Franco	<i>CFO</i>	Marín Giménez Hnos. SA
Alberto Abenza	<i>CFO Europa del Sur</i>	Hero
Manuel Ramón	<i>Vocal del Consejo Directivo</i>	ReDigital (CGE) CEO Iddeass
Laura Vera	<i>CFO</i>	Primafrío SL
Damián Paredes	<i>Director Sistemas, AI y Data Analytics</i>	Inforges
José Manuel Lag	<i>Director General</i>	Reina Group

Esta jornada ha sido diseñada por la **Comisión de Empresa del Colegio Oficial de Economistas de la Región de Murcia** y la **Escuela de Economía**, bajo la coordinación de **Patricio Rosas** y **José Ángel Gómez**, con el objetivo de ofrecer un espacio de análisis especializado sobre los nuevos desafíos de la dirección financiera y el liderazgo empresarial.

Desde el **Colegio de Economistas**, se expresa el agradecimiento a los patrocinadores, **CaixaBank** y **UCAM**, así como la valiosa colaboración de **Auren**, **Bakertilly**, **BNFIX**, **Fran Fuentes**, **Inforges**, **MJ asesores**, **Result+ing** y **Sector3**.

JORNADA

DIRECCIÓN

FINANCIERA

El liderazgo que anticipa el cambio

