¿CÓMO FINANCIAR SU CRECIMIENTO COMO LAS FORTUNE 500?



Por: Rafael Cuestas Rölz, Director de Area Centraomeria y Caribe, ERA GROUP

¿Y si parte del dinero que su empresa necesita para crecer en 2027 ya estuviera dentro de su propia operación?

Estamos entrando en uno de los momentos más importantes del calendario empresarial: la preparación y aprobación de los presupuestos para el próximo año.

En muchas salas de juntas de Centroamérica se están discutiendo inversiones en nuevas instalaciones, tecnología, ampliación de operaciones, expansión comercial y desarrollo de nuevos mercados.

Y, casi inevitablemente, surge la misma pregunta:

¿De dónde obtendremos los recursos para financiar ese crecimiento?

Las respuestas suelen ser conocidas: créditos bancarios, aportaciones de capital de los accionistas, incorporación de inversionistas o, cuando ninguna alternativa resulta viable, posponer los proyectos.



value through insight™

Pero hay una pregunta que considero debería hacerse antes de acudir a esas fuentes:

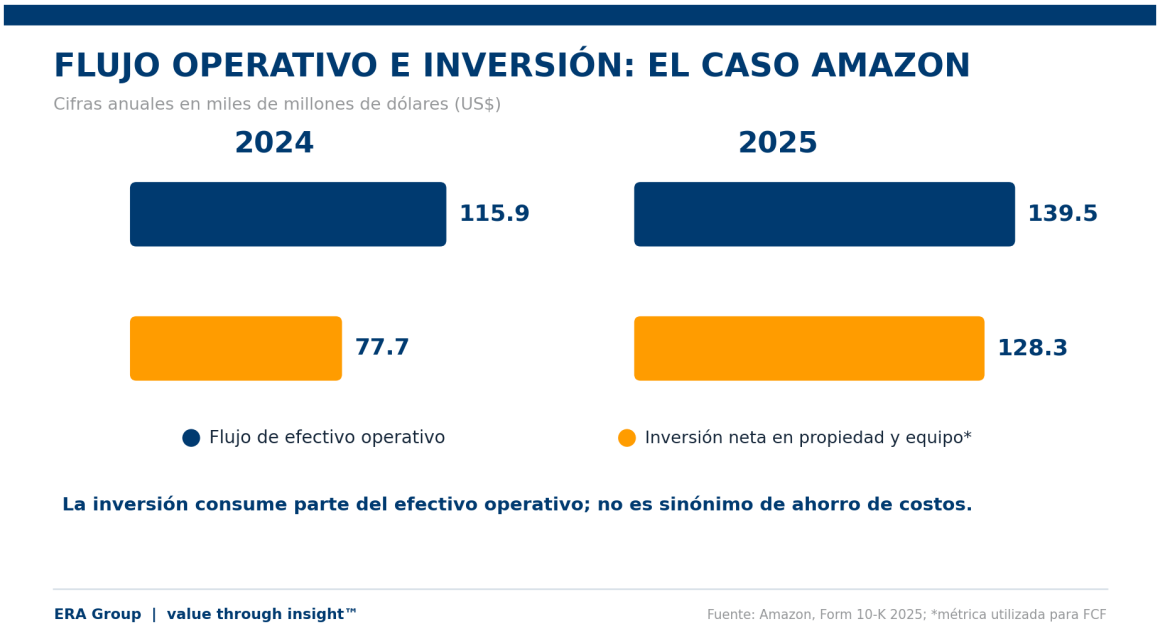
¿Cuánto capital podríamos liberar si administráramos con mayor inteligencia los costos y gastos que ya tenemos?

1. La lección de las grandes corporaciones

Cuando analizamos cómo empresas Fortune 500, como Amazon y Apple, financian sus operaciones e inversiones, encontramos una característica importante: la generación interna de efectivo ocupa un lugar central en su estrategia financiera.

Amazon, por ejemplo, reportó en su ejercicio fiscal 2025 aproximadamente **US$139,500 millones de flujo de efectivo operativo**, recursos que contribuyeron a financiar importantes inversiones en infraestructura, tecnología y logística.

Esto no significa que Amazon haya generado ese dinero únicamente reduciendo costos, ni que renuncie al financiamiento externo. Significa que su capacidad para generar efectivo desde la operación constituye una ventaja financiera fundamental.



Y aquí está la enseñanza para nuestras empresas:

No necesitamos tener el tamaño de Amazon para aplicar el principio de generar más recursos desde nuestra operación y destinarlos al crecimiento.

2. ¿Qué dicen las investigaciones?

Esta visión no es simplemente una teoría financiera.

McKinsey, en su investigación *Building an Engine for Growth That Funds Itself* (2018), plantea que las empresas pueden construir motores de crecimiento mediante la reasignación continua de recursos desde actividades de menor rendimiento hacia oportunidades con mayor potencial.

Más recientemente, Boston Consulting Group, en *Reduce Costs or Grow? Successful Transformations Achieve Both* (2025), explica que optimizar costos y crecer no son objetivos contradictorios.

Por el contrario, una transformación bien diseñada puede generar recursos que posteriormente se reinviertan en innovación, capacidades competitivas y expansión.

Harvard Business Review, en *Cost Cutting That Makes You Stronger* (2023), también advierte que los recortes indiscriminados pueden debilitar a las organizaciones. La clave está en proteger las capacidades estratégicas mientras se eliminan costos que no generan suficiente valor.

Las tres publicaciones apuntan hacia una misma conclusión:

La optimización de costos no debería ser únicamente una reacción ante las dificultades. Debería formar parte de la estrategia permanente de crecimiento.

3. La oportunidad para Centroamérica

Pensemos en una empresa regional con US$50 millones de ventas anuales y un EBITDA de US$5 millones.

Supongamos que, después de realizar un análisis técnico de sus gastos, identifica oportunidades de optimización del 5% sobre US$15 millones de gastos revisados.

El resultado sería un ahorro potencial de US$750,000 anuales.

Si esos ahorros fueran recurrentes, se implementaran completamente y no implicaran costos adicionales, el EBITDA podría aumentar de US$5 millones a US$5.75 millones.

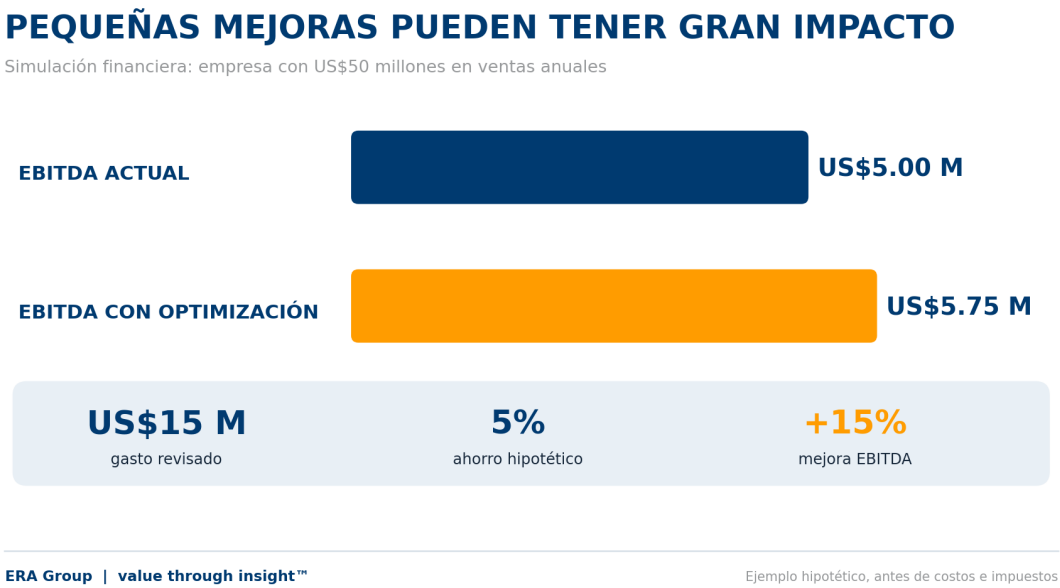
Una mejora del 15% en el EBITDA sin necesidad de incrementar las ventas.

Este es un ejemplo hipotético, no una promesa de resultados.

Pero ilustra algo importante: una optimización relativamente pequeña en determinadas categorías de gasto puede producir un efecto considerable sobre la rentabilidad.

Y esos recursos podrían contribuir a financiar proyectos de automatización, nueva infraestructura, expansión comercial o transformación tecnológica.

Además, existen oportunidades adicionales de liberar efectivo mediante una mejor administración de inventarios, cuentas por cobrar y capital de trabajo.



4. ¿Dónde podría estar ese capital?

En mi experiencia trabajando con empresas de Centroamérica, una de las reflexiones más importantes es que las oportunidades de optimización no necesariamente se encuentran en las partidas más visibles del presupuesto.

Conviene revisar áreas como:

- Energía, combustibles y servicios públicos.
- Logística, transporte y distribución.
- Tecnología, software y telecomunicaciones.
- Seguros y servicios financieros.
- Empaques, suministros y materiales indirectos.
- Mantenimiento, servicios corporativos y contratos con proveedores.

No se trata de asumir que todos estos gastos están por encima de sus niveles óptimos.

Se trata de comprobarlo.

Un contrato negociado hace tres años puede no reflejar las mejores condiciones actuales. Una especificación técnica puede estar sobredimensionada. Una plataforma tecnológica puede incluir licencias que ya no se utilizan.

Y una empresa puede continuar pagando por todo ello sin que necesariamente exista una revisión periódica y especializada.

La oportunidad está en identificar cuáles de esos recursos pueden recuperarse **sin comprometer la calidad, el servicio ni la continuidad operativa**.

value through insight™

5. Una pregunta diferente para el presupuesto 2027

Quizá deberíamos cambiar ligeramente la conversación durante las reuniones presupuestarias.

En lugar de preguntar únicamente cuánto dinero necesita cada departamento para el próximo año, podríamos preguntar:

¿Cuánto de nuestro presupuesto actual está realmente optimizado y cuánto podríamos liberar para financiar nuestras prioridades estratégicas?

Esto requiere una visión diferente de Finanzas, Compras y Operaciones.

No basta con solicitar reducciones porcentuales de presupuesto. Es necesario analizar categorías de gasto, comparar condiciones de mercado, identificar oportunidades viables e implementar mejoras sostenibles.

En ocasiones, incorporar conocimientos especializados y referencias comparativas externas permite identificar oportunidades que no son evidentes desde la operación cotidiana.

Lo importante es que los ahorros se traduzcan en resultados verificables y, finalmente, en mayor capacidad financiera.

6. Antes de buscar capital afuera, investigue cuánto puede liberar adentro

No pretendo sugerir que el crédito bancario o las aportaciones de capital sean alternativas equivocadas.

Son instrumentos fundamentales para el crecimiento empresarial.

Pero considero que deberían formar parte de una decisión financiera más amplia, en la que primero se examine la capacidad de la propia organización para generar recursos adicionales.

Porque una empresa que optimiza sus gastos, fortalece su rentabilidad y mejora su flujo de caja no solamente necesita potencialmente menos financiamiento externo.

También puede encontrarse en mejores condiciones para obtenerlo.

Mi reflexión para los empresarios, CEO y CFO que están preparando sus presupuestos 2027 es esta:

Antes de aprobar un nuevo préstamo, solicitar aportaciones a sus accionistas o posponer una inversión estratégica, pregúntense:

¿Estamos buscando dinero para crecer mientras dejamos recursos sin aprovechar dentro de nuestra propia empresa?

En ERA Group ayudamos a las organizaciones a explorar precisamente estas oportunidades, combinando análisis especializado, conocimiento de mercados y experiencias internacionales para revelar valor que puede estar oculto en sus operaciones.

Si su empresa está preparando el presupuesto 2027, este puede ser un buen momento para conversar sobre cómo transformar la optimización de costos en una fuente de financiamiento para el crecimiento.

Porque crecer no siempre empieza consiguiendo más dinero. A veces comienza utilizando mejor el que ya tenemos.