

CAPITAL HUMANO

*Marketing Estratégico con*  
**ANDRES OCHOA**

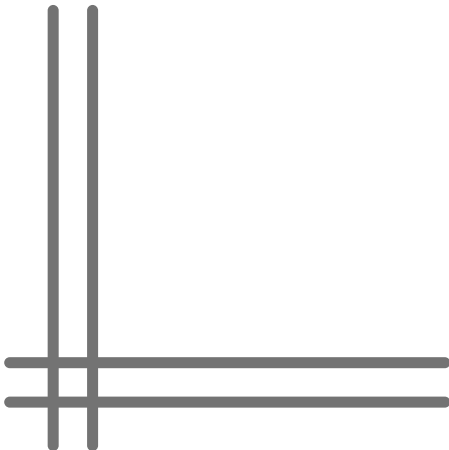


MAYO 2026

**TALENTO**  
**V**ISSION  
**FIRM**

## Índice

1. Conoce el nuevo servicio en Vission Firm, liderado por Andrés Ochoa: Marketing Estratégico.
2. **Reclutamiento estratégico: Alineado a cumplimiento (PLD).**
3. *Cancelación de sellos digitales, sentencia favorable al contribuyente.*
4. **La ciberseguridad en la era de la Inteligencia Artificial. Nuevas amenazas, retos y la imperante necesidad de mantener la resiliencia.**
5. Conoce a la Dra. Brenda Mariscal, Socia Legal de Vission Firm.



## Cuéntanos sobre tu experiencia profesional y qué te motivó a integrarte a Vission Firm?

Contamos con más de 20 años de experiencia liderando procesos de transformación en marketing, planeación estratégica, investigación de mercados, CRM y entendimiento del consumidor. A lo largo de este recorrido hemos acompañado a compañías de diferentes sectores en Latinoamérica, principalmente en Colombia, en la construcción de estrategias de crecimiento basadas en conocimiento, datos, investigación y visión de mercado.

También hemos tenido una participación activa en la academia, desde donde hemos trabajado intensamente para conectar la formación universitaria con los retos reales de las empresas. Esa combinación entre consultoría, investigación aplicada y docencia nos ha permitido desarrollar una mirada integral del marketing: no como una actividad aislada, sino como una disciplina estratégica que impacta directamente el desempeño comercial, la relación con el cliente y la sostenibilidad del negocio.

Durante estos años hemos participado en el diseño e implementación de programas de marketing, estrategias comerciales y modelos de relacionamiento con clientes que han generado resultados importantes para distintas organizaciones.

Nuestro enfoque siempre ha sido intervenir la estrategia desde la raíz: entendiendo el mercado, analizando datos, identificando oportunidades y acompañando a las compañías en decisiones que realmente transformen su forma de competir.



La llegada a México de la mano de Vission Firm representa una gran oportunidad. México es un mercado sofisticado, competitivo y lleno de posibilidades, y Vission Firm cuenta con una posición privilegiada para acompañar a sus clientes desde una visión integral de negocio. La incorporación de esta nueva área de marketing y estrategia amplía las capacidades de la firma y permite ofrecer a los clientes un entendimiento más profundo del mercado, del consumidor, de las oportunidades de crecimiento y de las decisiones estratégicas necesarias para competir mejor.

Para nosotros, Vission Firm es una puerta de entrada extraordinaria al mercado mexicano. Sus clientes encontrarán ahora una capacidad adicional, robusta y especializada para abordar sus retos de marketing desde una perspectiva estratégica, técnica y orientada a resultados.

### **¿Qué significa para ti el Marketing estratégico y por qué es clave hoy para las empresas?**

Durante muchos años el marketing ha sido interpretado de manera limitada. En muchos casos se ha entendido únicamente como comunicación, publicidad, presencia digital, publicaciones en redes sociales, videos, páginas web o campañas promocionales. Si bien todos estos elementos hacen parte del marketing, no representan su totalidad.

El marketing estratégico es mucho más profundo. Es la disciplina que conecta a la empresa con el mercado, con el consumidor y con las oportunidades reales de crecimiento. Su función es entender dónde está el valor, cómo se construye, cómo se entrega y cómo se convierte en resultados sostenibles para la organización.

Desde esta perspectiva, el marketing estratégico impacta decisiones clave del negocio: investigación de mercados, segmentación, posicionamiento, propuesta de valor, estrategia de producto, precio, canales de distribución, ventas, experiencia del cliente, fidelización, comunicación y desarrollo comercial. No se trata solamente de comunicar mejor, sino de competir mejor.

Hoy las empresas necesitan marketing estratégico porque los mercados son más complejos, los consumidores están mejor informados, las opciones se multiplican y la diferenciación es cada vez más difícil. Una compañía que no entiende profundamente a su consumidor, que no interpreta bien las dinámicas del mercado y que no alinea su oferta con una propuesta de valor clara, corre el riesgo de competir únicamente por precio o de perder relevancia.

Nuestro enfoque parte de una visión integral del marketing. Trabajamos con investigación, análisis de datos, comportamiento del consumidor, modelos de segmentación, estrategias de precio, canales, ventas, producto y comunicación. La comunicación sigue siendo importante, por supuesto, pero debe ser consecuencia de una estrategia sólida, no el punto de partida.

Venimos a complementar la estrategia de nuestros clientes con una visión completa del mercado, una lectura técnica del consumidor y una orientación clara hacia resultados comerciales y crecimiento sostenible.

### ¿Cuáles son los principales retos que están enfrentando hoy las empresas en temas de marketing?

En 2026, los retos de marketing son más amplios y complejos que nunca. Una de las principales razones es que los desafíos del marketing no desaparecen cuando aparece una nueva tendencia; se acumulan. Las empresas todavía necesitan construir marca, comunicar, vender, fidelizar, entender al consumidor, competir en precio, desarrollar canales, gestionar experiencias y, además, adaptarse a nuevas tecnologías, nuevos hábitos de consumo y nuevos modelos de negocio.



En décadas anteriores, el gran reto era lograr visibilidad. Las compañías competían por captar la atención del consumidor a través de grandes campañas publicitarias y medios masivos. Ese desafío no ha desaparecido, pero se transformó.

Con la llegada de internet y la digitalización, las empresas tuvieron que construir nuevos puntos de contacto: páginas web, canales digitales, contact centers, plataformas de atención y modelos de interacción más directos con el cliente. Luego, con el desarrollo del CRM, el marketing relacional y las estrategias de fidelización, el reto pasó a ser conocer mejor al cliente, mantener una relación activa con él y generar valor durante todo su ciclo de vida.

Más adelante, las redes sociales cambiaron nuevamente las reglas. Hoy no basta con ser visible; las marcas necesitan ser relevantes, generar conversaciones, construir comunidad y entender que el consumidor participa activamente en la construcción de la reputación de una marca. La comunicación dejó de ser unidireccional.

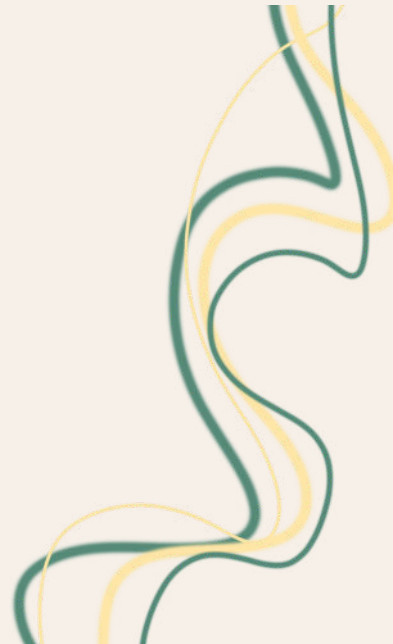
Más adelante, las redes sociales cambiaron nuevamente las reglas. Hoy no basta con ser visible; las marcas necesitan ser relevantes, generar conversaciones, construir comunidad y entender que el consumidor participa activamente en la construcción de la reputación de una marca. La comunicación dejó de ser unidireccional.

A esto se suman cambios profundos en los canales de venta, el comercio electrónico, el fulfillment, los modelos de entrega, los medios de pago, el acceso al crédito, las compras en cuotas, los sistemas “compra ahora y paga después”, los productos digitales, los contenidos monetizables y nuevas formas de intercambio económico. Todo esto ha modificado la manera en que las empresas diseñan, venden, distribuyen y cobran sus productos y servicios.

Sin embargo, el mayor cambio está en el consumidor. El consumidor actual es más exigente, más informado, más comparativo, más sensible a la experiencia y menos leal si no percibe valor. Espera personalización, inmediatez, coherencia, facilidad, confianza y propósito. Ya no responde necesariamente a los modelos tradicionales con los que muchas empresas siguen tomando decisiones.

Por eso, el principal reto de las compañías es dejar de ver el marketing como una función táctica o exclusivamente comunicacional, y empezar a entenderlo como una capacidad estratégica del negocio. Las empresas necesitan conocer profundamente a sus consumidores, interpretar los cambios del mercado y diseñar estrategias integrales que impacten producto, precio, canal, venta, experiencia y comunicación.

El marketing de hoy debe resolver problemas de raíz. No se trata solo de hacer más campañas, sino de construir mejores decisiones de mercado.



## ¿Que tipo de soluciones o servicios podrán encontrar nuestros clientes en esta nueva área?

Los clientes de Vission Firm encontrarán una nueva capacidad estratégica orientada a fortalecer sus decisiones de mercado, crecimiento y relacionamiento con el consumidor. Esta área nace para integrar el marketing con la estrategia general de la compañía y para acompañar a los clientes en decisiones que impactan directamente su desempeño comercial.

Dentro de los servicios disponibles se encuentran los procesos de investigación de mercados, tanto desde metodologías tradicionales como desde enfoques más avanzados de investigación profunda. Trabajaremos con técnicas cualitativas, cuantitativas, antropológicas, análisis de comportamiento, lectura de datos y modelos de interpretación del consumidor que permitan entender no solo qué compra el cliente, sino por qué compra, cómo decide, qué valora y qué barreras enfrenta.

También acompañaremos procesos de planeación estratégica de marketing, participando en mesas directivas y espacios de decisión donde se definen las prioridades de crecimiento, posicionamiento, diferenciación y desarrollo comercial de las compañías. La idea es llevar al nivel estratégico de la organización una lectura clara del mercado, de la competencia, del consumidor y de las oportunidades reales.

Adicionalmente, los clientes podrán acceder a servicios especializados en diseño de estrategias comerciales, estrategias de ventas, comunicación, distribución, canales, experiencia de cliente, CRM, fidelización, rediseño de producto, modelos de precio y propuestas de valor. Cada una de estas soluciones será abordada desde una mirada técnica, pero siempre conectada con el resultado de negocio.

También tendremos capacidades para desarrollar estudios de entrada a mercado, análisis de expansión, evaluación de oportunidades nacionales e internacionales, análisis de ubicación, lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos puntos de venta o valoración estratégica de nuevas líneas de negocio. A través de herramientas de investigación y data analytics podremos entregar información accionable para que los clientes tomen decisiones con mayor certeza.

Esta nueva área le permitirá a Vission Firm acompañar a sus clientes no solo desde la perspectiva financiera o corporativa, sino también desde la generación de resultados comerciales reales: crecimiento, penetración de mercado, fortalecimiento de marca, mayor conocimiento del consumidor y mejor desempeño competitivo.

Por supuesto, también estarán disponibles capacidades asociadas a implementación de estrategias digitales, comunicación, medios, campañas y presencia en canales digitales, pero siempre como parte de una estrategia más amplia y no como acciones aisladas.

## Para cerrar, ¿Qué mensaje te gustaría compartir con nuestros clientes y con el equipo de Vission Firm?

Me gustaría compartir un mensaje muy claro: todo lo que hacemos como empresas tiene sentido en la medida en que somos capaces de generar valor para nuestros clientes y consumidores. Una estrategia es realmente poderosa cuando logra que el cliente nos elija, nos recomiende, vuelva a comprar y construya una relación sostenible con la marca.



El marketing no debe entenderse como un gasto ni como una función secundaria. Debe entenderse como una capacidad estratégica para conectar la compañía con el mercado, identificar oportunidades, construir valor y convertir ese valor en resultados. Al final, una buena estrategia de marketing debe reflejarse en crecimiento, ventas, rentabilidad, posicionamiento y relaciones más sólidas con los clientes.

La incorporación de esta nueva capacidad en Vission Firm es una oportunidad muy potente. Nos permite ampliar la conversación con los clientes y acompañarlos no solamente en sus decisiones financieras, fiscales o corporativas, sino también en una dimensión fundamental: cómo crecer mejor, cómo competir mejor y cómo construir relaciones más valiosas con sus consumidores.

A los clientes de Vission Firm les diría que cuentan ahora con una capacidad adicional para mirar sus negocios desde el mercado, desde el consumidor y desde la estrategia de crecimiento. Y al equipo de Vission Firm, que esta es una gran oportunidad para seguir fortaleciendo una propuesta de valor integral, diferenciada y altamente relevante para las empresas que confían en nosotros.

Estamos convencidos de que el marketing, cuando se trabaja con rigor, datos, investigación y visión estratégica, puede convertirse en uno de los motores más importantes de transformación y crecimiento para cualquier organización.

# RECLUTAMIENTO ESTRATÉGICO

## El primer filtro de cumplimiento en las organizaciones



Las organizaciones han fortalecido sus áreas legales, de auditoría y cumplimiento con el objetivo de prevenir riesgos, especialmente en materia de prevención de lavado de dinero (PLD). Sin embargo, existe un punto crítico que con frecuencia se subestima: el proceso de reclutamiento y selección.

Hoy más que nunca, el cumplimiento no comienza en una auditoría ni en un reporte regulatorio.

👉 **Comienza en la decisión de a quién se contrata.**

### De proceso operativo a control estratégico

Tradicionalmente, el reclutamiento ha sido visto como una función operativa orientada a cubrir vacantes en tiempo y forma. No obstante, bajo el contexto actual, esta visión resulta limitada.

El proceso de selección debe evolucionar hacia un mecanismo de control interno, capaz de:

- Identificar riesgos potenciales en el talento
- Validar la integridad de los candidatos
- Asegurar la alineación con la cultura organizacional

Este cambio de enfoque posiciona a Recursos Humanos como un actor clave en la prevención de riesgos legales y reputacionales.

## El impacto de una mala contratación

En posiciones críticas, una contratación inadecuada puede generar consecuencias significativas:

- Debilitar controles internos.
- Provocar incumplimientos regulatorios.
- Exponer a la organización a sanciones o daños reputacionales.

Por el contrario, un proceso sólido fortalece la operación, incrementa la confianza y contribuye a una cultura organizacional basada en la ética y el cumplimiento.

## Recursos Humanos como aliado estratégico

El cumplimiento no es responsabilidad de un solo departamento.

Es un sistema que involucra a toda la organización, y dentro de este sistema, Recursos Humanos juega un papel determinante.

**RH** no solo gestiona talento; gestiona riesgos desde su origen.

Integrar el reclutamiento al sistema de cumplimiento permite a las empresas anticiparse a posibles contingencias y construir estructuras más sólidas y sostenibles.

## ***Cancelación de sellos digitales, sentencia favorable al contribuyente***

El pasado 20 de abril del presente año, la Tercera Sala Regional del Tribunal Federal de Justicia Administrativa (TFJA) en Nuevo León, publicó una sentencia definitiva emitida por fechada en marzo de 2026, cuyo número de expediente es el 3428/25-06-03-7, dicho fallo resuelve un juicio contencioso administrativo promovido por una persona moral contra el Servicio de Administración Tributaria (SAT), debido a la cancelación de sus certificados de sello digital para emitir facturas.

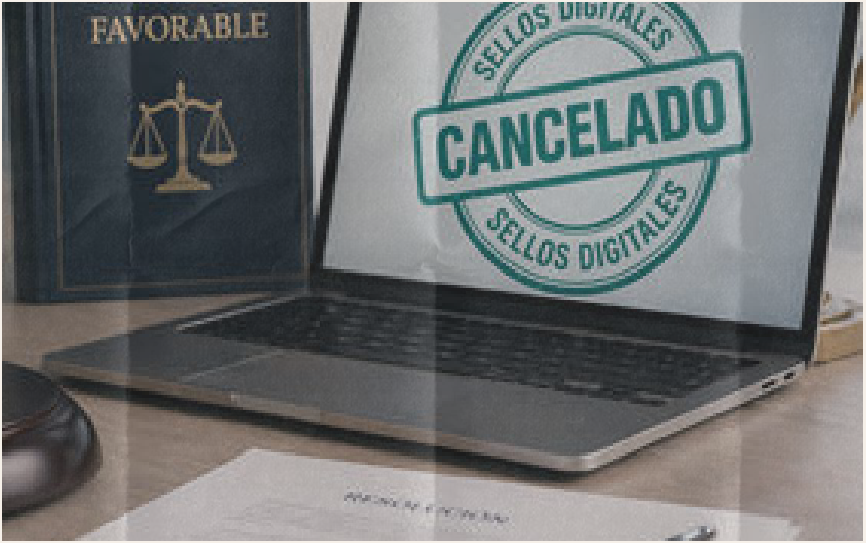
Sabemos que la reciente reforma al Código Fiscal de la Federación, a saber la publicada en el Diario Oficial de la Federación el 07 de noviembre de 2025, ha sido controversial por lo contemplado en el nuevo procedimiento del SAT para suspender sellos digitales y para ejercer facultades de comprobación express por emisión y uso de Comprobantes Fiscales Digitales Falsos, sin embargo, la medida cautelar para suspender sellos o bien cancelarlos en definitiva, no es una medida novedosa, tan es así que ya existe un sin número de procedimientos contenciosos que dirimen dicho acto de autoridad.

Resultando por lo anterior, de relevancia la sentencia cuyo estudio nos ocupa el día de hoy, y es que la controversia principal surge pen razón de que la autoridad fiscal mantuvo la restricción de los sellos basándose en una verificación de domicilio de 2016, ignorando que la empresa presentó un aviso de cambio de domicilio en 2017. Los magistrados determinaron que la resolución del SAT fue ilegal por falta de exhaustividad y debida motivación, ya que la autoridad no ejerció sus facultades para verificar el domicilio actual y desestimó injustificadamente las pruebas de la actora.

En consecuencia, el Tribunal reconoce que el aviso de cambio de domicilio goza de una presunción de veracidad que no fue desvirtuada por el fisco.

**Los argumentos hechos valer por el contribuyente fungieron principalmente:**

1. La no valoración de pruebas aportadas al trámite de cambio de domicilio.
2. La ampliación de la facultad de la autoridad en cuanto al objeto de la visita, pues se extralimitó a calificar la existencia o inexistencia de operaciones, acto que no estaba facultada a ejercer, por lo que dicha circunstancia constituye una ampliación indebida de la litis administrativa y vulnera su derecho de defensa.
3. Añade que, no obstante haber aportado argumentos y documentación tendientes a acreditar sus operaciones, la autoridad no realizó un análisis ni emitió pronunciamiento alguno al respecto, limitándose a señalar de manera genérica que, derivado de la validación de la información y documentación presentada, no se acreditó que en el domicilio fiscal se encuentre la administración y el asiento principal del negocio, sin precisar los elementos concretos que sustentan tal conclusión.
4. De igual forma, aduce que la autoridad se limita a cuestionar la falta de “fecha cierta” del contrato de comodato exhibido como prueba, sin efectuar una valoración integral del caudal probatorio aportado, entre el que destaca el aviso de cambio de domicilio presentado en 2017.



5. Finalmente, refiere que, conforme a la ficha de trámite 47/CFF vigente al momento de presentar la aclaración —relativa al procedimiento para subsanar irregularidades que motivaron la restricción o cancelación de certificados—, la autoridad contaba con la facultad de requerir información o documentación adicional, así como de llevar a cabo verificaciones o inspecciones en el domicilio fiscal, especialmente en casos como el suyo, en los que la irregularidad deriva de la no localización del contribuyente o del incumplimiento de los requisitos del artículo 10 del Código Fiscal de la Federación; facultades que —afirma— no fueron ejercidas.

En este sentido, y tras analizar este fallo jurisdiccional, es importante rescatar que el contribuyente que se ve afectado por estos actos de autoridad, no se encuentra del todo desprotegido, por lo que acudir a la defensa de sus derechos es viable y con expectativas reales de obtener una resolución favorable.

Fuente: Tribunal Federal de Justicia Administrativa, Tercera Sala Regional en Nuevo León. (2026, 3 de marzo). Expediente 3428/25-06-03-7 [Sentencia de nulidad]. Nuevo León, México.

## La ciberseguridad en la era de la Inteligencia Artificial. Nuevas amenazas, retos y la imperante necesidad de mantener la resiliencia.

La convergencia entre inteligencia artificial (IA) y ciberseguridad ha redefinido el panorama de amenazas digitales en épocas recientes, en específico en este año 2026. En este artículo revisamos la dualidad de la IA como acelerador de ciberataques y a la vez, en contraposición, como pilar de la ciberdefensa, profundizando un poco en el análisis de las amenazas emergentes tal como deepfakes, malware adaptativo y ataques adversariales, conjuntamente con las estrategias defensivas basadas en aprendizaje automatizado y de las arquitecturas cero confianza (Zero Trust).



El entorno de la informática ha cambiado de manera sumamente acelerada. Según el Global Cybersecurity Outlook 2026 del Foro Económico Mundial, el 94 % de los profesionales de la ciberseguridad anticipa que la IA será el factor de cambio en su campo. Aún así, esta transformación es ambivalente: en tanto las organizaciones despliegan capacidades defensivas inteligentes, los actores maliciosos explotan los mismos avances tecnológicos para perfeccionar sus tácticas. En este sentido, la ciberseguridad se convierte en un factor estratégico de competitividad empresarial y estabilidad geopolítica.

La mayor disponibilidad de herramientas de IA ha generado un fenómeno llamado *vibe hacking*: la capacidad de cometer ilícitos cibernéticos sin conocimientos técnicos tradicionales.

Información reciente nos da cuenta de la magnitud del problema: el 87 % de las organizaciones consideran que las vulnerabilidades relacionadas con la IA constituyen el riesgo de crecimiento más rápido. Los ataques basados en deepfakes —imitaciones sintéticas de voz y video— han escalado sustantivamente, permitiendo fraudes ejecutivos sofisticados que comprometen la autenticidad de las comunicaciones corporativas.

A su vez, el malware polimórfico generado por IA genera variantes únicas en cada ejecución, volviendo obsoletos los sistemas de detección basados en firmas tradicionales.

### **Hacia una Ciber resiliencia Integral**

La respuesta efectiva requiere trascender la mera postura defensiva hacia una resiliencia sistémica. Podemos identificar tres ejes fundamentales.

- La fluidez en la IA como competencia transversal. Las organizaciones deben invertir en formación continua que capacite a todos los niveles para el uso seguro de IA, generando una cultura donde la seguridad sea responsabilidad colectiva y no exclusiva de equipos técnicos.
- La arquitectura de cero confianza extendida, mediante la verificación continua, las políticas de acceso dinámicas, así como la microsegmentación deben aplicarse tanto a identidades humanas como a agentes de IA, eliminando la confianza implícita en cualquier elemento de la red.
- Gobernanza corporativa. La ciberseguridad debe integrarse en la gestión de riesgos empresariales, alineando métricas de seguridad con indicadores financieros y elevando el tema a la alta dirección y los consejos de administración.

Es necesario para las organizaciones, por tanto, poder anticipar y adelantarse a los ataques, detectando y correlacionar para responder a velocidades sin precedentes.

La resiliencia del futuro depende de todos los factores en el marco operativo del entorno cibernético.



En un entorno empresarial cada vez más regulado, contar con un respaldo legal sólido ya no es opcional, es estratégico.

En esta edición, conversamos con nuestra **socia del área Legal en Vission Firm GDL, Dra. Brenda Mariscal**, quien nos comparte su visión sobre los retos actuales y cómo acompañamos a las empresas a operar con certeza y prevención.

Trabajar en Vission Firm ha sido una experiencia enriquecedora, no solo por la gama de clientes cuyos giros son tan diversos, sino por el gran equipo de trabajo que conforma la firma en cada área de especialidad. Mi rol ha sido impulsar el crecimiento de la práctica legal, pero también hacer mancuerna con los distintos socios de la firma para prestar servicios integrales a nuestros clientes.

**¿Por qué hoy es clave que las empresas cuenten con asesoría legal preventiva y no solo reactiva?** Por que es menos costoso identificar riesgos y atenderlos, a que surjan las contingencias y atacar.





**¿Qué diferencia al servicio legal de Vission Firm frente a un despacho tradicional?** Que prestamos servicios integrales para atender todas las necesidades legales del cliente, y que no tenga la necesidad de recurrir con otros especialistas.

**¿Cómo se integra el área Legal con RH, PLD, TI, Fiscal dentro de Vission Firm?**

El área legal de Vission Firm se relaciona con RH en la atención preventiva de las contingencias laborales que puedan surgir en la empresa, mientras que en el área de PLD se analiza el marco jurídico aplicable para prevenir operaciones con recursos de procedencia ilícita y defender a nuestros clientes en caso de contingencias legales; con el área de TI apoyamos con la protección de la propiedad intelectual desarrollada por el área y desarrollando políticas de protección de la información.

Para cerrar, **¿qué mensaje te gustaría compartir con nuestros clientes y equipo?** Vission Firm te brinda una red de protección y certeza para el desarrollo y crecimiento de tu empresa.





**DIPLOMADO**

# FRAUDE FISCAL Y SU VINCULACION CON EL LAVADO DE DINERO

**Dirigido a:** directores, empresarios, abogados, contadores, oficiales de cumplimiento y consultores que necesitan dominar la vinculación entre fiscalidad, lavado de dinero y responsabilidad penal corporativa.

## RESULTADOS CLAVE

- ✓ Capacidad para detectar riesgos antes de que escalen a investigaciones.
- ✓ Criterio práctico para interpretar señales fiscales y financieras.
- ✓ Integración de un marco de prevención aplicable inmediatamente.



**95 HORAS**

Iniciamos en Junio  
Inversión: \$14,000 más IVA

INFORMACIÓN Y  
RESERVA DE LUGAR

Luis Hernández: [lhernandez@vissionfirm.com](mailto:lhernandez@vissionfirm.com)  
Beatriz Bernal: [bbernal@vissionfirm.com](mailto:bbernal@vissionfirm.com)



**V**ISSION  
FIRM

AML & CFT

Contable

Fiscal

Auditoria

Precios de Transferencia

Capital Humano

Legal

Corporativo

Propiedad Industrial y

Tecnología de la

Información.

Marketing Estratégico

**33 3634 7162**

**33 3634 7159**

[contacto@vissionfirm.com](mailto:contacto@vissionfirm.com)

[www.vissionfirm.com](http://www.vissionfirm.com)

- Jalisco • Celaya • León •
- Puebla • Ciudad de México •
- Veracruz • Querétaro •



**GGi**  
INDEPENDENT MEMBER