

## Tres recomendaciones para mejorar la planificación y el análisis financiero (FP&A)

Al pasar los años los equipos financieros se han convertido en poderosos asesores para los negocios. Las empresas han ido evolucionando en materia de planificación dando paso a planes estratégicos cada vez más efectivos. Sin embargo, aún quedan algunas brechas de posibles mejoras para lograr decisiones comerciales más confiables, donde el rendimiento de la planificación y análisis financiero (FP&A, por sus siglas en inglés) sea más automatizado y dinámico. Por lo que se presentaran tres recomendaciones sobre cómo las empresas pueden mejorar tanto la eficacia como la eficiencia del FP&A:

### 1. Ahorre tiempo y dinero con planificación a modo de “conductor”:

Los equipos de gestión financiera necesitan ir actualizando sus modelos de planificación, para lograr que los datos tomen en consideración los momentos de incertidumbre y de cambios en las condiciones comerciales y así poder tener señales de alerta ante la toma de decisiones financieras.

Se recomienda sustituir los métodos de pronósticos lineales y estáticos a unos que estén siempre automáticos, que se actualicen con poca intervención manual. El cual siga un enfoque de rápida identificación ante oportunidades o riesgos comerciales.

También, cambiar de una planificación desconectada por una integrada con varios objetivos financieros. Donde se logre en conjunto: cálculos automatizados de información sobre rendimiento comercial, análisis hipotéticos y medidas de rentabilidad financiera en tiempo real.

Este tipo de planificación propuesta crea indicadores que se monitorean y actualizan activamente. Los mismos están vinculados, por ejemplo, con variables como tasas de interés, tarifas, promociones y estacionalidad, ente otros. También producen posibles escenarios con información basada en datos históricos o tendenciales que sirven para análisis de escenarios.

### 2. Invierta en el talento de su equipo financiero:

Esta inversión en talentos de FP&A debe tener una combinación de conocimientos técnicos, de comunicación y que despierten la curiosidad intelectual. Se necesitan personas con excelentes habilidades interpersonales y tecnológicas para lograr análisis de datos complejos y obtener un mejor asesoramiento estratégico.

Se ha descubierto como la incorporación por parte de la alta gerencia financiera en el proceso de contratación resulta ser beneficioso para fomentar el compromiso y construir relaciones de colaboración entre todos. Se recomiendan los programas de capacitación con gestión rotativa y de desarrollo profesional para mantener el compromiso competitivo entre todos.

### 3. Establezca sinergia entre el negocio en general:

Se debe desarrollar una estructura organizativa en la que los directores financieros y los analistas de previsión estén trabajando de cerca. Esto conseguirá mejorar la comunicación y toma de decisiones e impulsar aún más la rentabilidad.

En resumen, es muy valioso construir análisis y planificaciones financieras dinámicas que generen impacto y mejoren los resultados comerciales, no solo con programas, sino también desde el personal a cargo. Esto contribuye a mejores planes con una visión más clara de los generadores de valor agregado del negocio.



Fuente: Oliver Wyman's future of Finance series: Improve Financial Planning and Analysis (Oliver Wyman, 2021).

## 7 hábitos de los CFOs altamente efectivos

Un **CFO** (Chief Financial Officer) o director financiero desempeña una función clave en el desarrollo de las metas corporativas. Es el responsable de fomentar la innovación e impulsar el crecimiento sostenible a nivel financiero. Se espera que cuente con una visión objetiva desde lo interno y externo de una empresa, siendo analíticos y comunicativos.

Hoy en día estas funciones tienen mayores responsabilidades que sus predecesores, ya que se enfrentan a un entorno más dinámico y complejo como puede ser la escasez de empleados, inclusión en temas sociales-ambientales, creciente regulación y competencia global. A continuación, se presentan algunos hábitos necesarios que pueden ser de gran utilidad para un CFO de hoy en día:

### 1-Centrarse en objetivos estratégicos de largo plazo:

Antes el trabajo de un CFO se limitaba a los datos necesarios para producir estados financieros y el análisis sobre lo que ya pasó. Ahora, es necesario tener conocimiento sobre el pasado y el presente de los resultados financieros para que la supervisión sea efectiva y así poder lograr una visión de futuro que refleje las necesidades de la empresa. Esto contribuye a definir los resultados de corto plazo que pueden dar paso a las iniciativas de crecimiento de largo plazo.

### 2-Poseer un estricto código de ética:

Para tener éxito se necesita transparencia al discutir los resultados financieros con los miembros de la junta directiva. Se debe encontrar un balance para no resaltar los aspectos positivos frente a los negativos. Todo esto se logra manteniendo altos estándares éticos dentro de la empresa, asegurando el cumplimiento de las normas contables y gubernamentales, y así los resultados hablan por sí solos.

### 3-Construir y mantener buenas relaciones:

Tanto el CFO como el CEO deben tener una relación de trabajo integral. Esta será la vía correcta para establecer y mantener la credibilidad necesaria que permitirá cumplir con las expectativas de los directores y accionistas. Más bien, se esfuerzan por construir relaciones en todos los niveles dentro de la organización y en todos los departamentos porque se dan cuenta de que una red interna sólida les brindará información sobre el desempeño de la empresa que no pueden obtener solo de los datos financieros.

### 4-Identificar oportunidades, no solo riesgos:

Para ello se necesita un enfoque tanto en el crecimiento a largo plazo como en los controles financieros, y que con ello se evalúen las oportunidades de ingresos y los costos potenciales. Esto llevará a la empresa a no malgastar dinero, a maximizar sus oportunidades e identificar posibles beneficios de proyectos que logren minimizar riesgos.

### 5-Desarrollar e involucrar a su equipo de trabajo:

Los mejores CFOs están rodeados de colaboradores con habilidades y de experiencia valiosa, enfatizando la transparencia y profesionalidad. Se aseguran de que el personal entienda la estrategia corporativa y brinde tanta información como sea posible durante los períodos de interrupción o incertidumbre.

### 6-Escanear el horizonte de lo que viene luego

Debe explorar constantemente el horizonte en busca de tendencias emergentes que puedan afectar el negocio. Esto se logra bajo monitoreo sobre el desempeño de las diferentes áreas de la empresa, prestando atención al panorama competitivo, social, político y tecnológico.

### 7- Convertirse en un buen Data-Driven o manejador de datos:

La inteligencia comercial y el análisis avanzado de datos son mecanismos que están a la vanguardia. Los datos organizacionales son un activo importante que, aprovechándolos al máximo, pueden ser una fuente de ventaja comparativa. Esto ayudará a no tomar riesgos de decisiones intuitivas o emocionales, más bien, fundamentadas en criterios objetivos.



Fuente: Business Guide: The 7 habits of Highly Effective CFOs (Oracle NETSUITE, 2021).

## ¿Dónde están las carreteras más rápidas del mundo?

De la evidencia empírica se denota como las carreteras de alta velocidad aumentan la productividad, debido a que permiten el transporte de bienes a mercados distantes en menor tiempo. Esto favorece: las preferencias de los consumidores, reducción de la pobreza y contribuye al desarrollo sostenible e incluso entre diferentes espacios.

Estas razones han hecho que muchos analistas y economistas se dediquen a evaluar el estado de las carreteras del mundo a través de encuestas, planes piloto y demás. Tal es el caso del personal del Fondo Monetario Internacional (FMI) que han experimentado una medida novedosa de la calidad de las carreteras en 162 países utilizando Google Maps para determinar el tiempo medio o promedio, que lleva conducir entre grandes ciudades que están separadas por al menos 80 kilómetros (50 millas).

Este análisis se sostiene gracias a que las velocidades promedio son fáciles de calcular y simples de monitorear con frecuencia gracias a la **conectividad** vía satélites o con encuestas, mostrando como la calidad de las carreteras está muy correlacionada con los tiempos de viaje.

Se encontró como las carreteras más rápidas del mundo están en las economías más ricas, como Estados Unidos, Portugal, Arabia Saudita y Canadá. Por otro lado, los caminos más lentos se encontraron en los países más pobres, representando esto un impedimento para el crecimiento.

Ya que los caminos más lentos y con dificultad se encuentran en los países más pobres, es un obstáculo para el crecimiento inclusivo. Este último término se refiere a un contexto de crecimiento donde se suponen igualdad de oportunidades o condiciones.

Ciertamente, para evidenciar la calidad de las carreteras se necesita más que una estadística de velocidad. Hay que tomar en cuenta factores como: la seguridad vial, la disponibilidad de otros medios de transportes cercanos, la congestión durante las horas pico o temporadas. Además, de los desafíos de ingeniería que representa construir carreteras de calidad en terrenos diversos y difíciles.

En suma, la métrica de velocidad puede ayudar a los hacedores de políticas y planificación a evaluar cualquier infraestructura vial en relación con otros países comparables y el efecto multiplicador de futuras inversiones viales. Logrando disminuir o superar los congestionamientos en las carreteras y así mejorar su competitividad al mover personas y bienes con mayor rapidez.

### Evolución del sistema de carreteras para el caso dominicano

Para el 1917 se inició la construcción de la Carretera Duarte (275 KM), siendo la primera carretera del país. La misma, une a la región Cibao con Santo Domingo. Los gobiernos subsiguientes continuaron con la conexión del país y se crearon las carreteras Sánchez (241 KM) y la Mella (244 KM), que conectaron al Sur y al Este, respectivamente, con Santo Domingo.



Así fue surgiendo la comunicación vial en el país y más adelante se construyeron avenidas y autopistas principales dentro de las que destacamos: Av. 27 de Feb y Las Américas (199 KM), autovía de Samaná (146 KM), la más grande: Carretera Gregorio Luperón (293 KM) y la más corta: 6 de noviembre (19.8 KM). Todas han ido contribuyendo a unir más las distintas regiones del país.

Dentro de las carreteras más transitadas en la República Dominicana están: Autopista Duarte, Carr. Francisco del Rosario Sánchez, Carr. Ramón Matías Mella, Autopista del Este, Carretera Santo Domingo-Samaná y Autopista Samaná-Puerto Plata.

Destacamos las últimas construcciones viales con mayor impacto económico para el país: la autovía del Este y autopista del Coral que conectan a la ciudad de Santo Domingo con los polos turístico más atractivos del país Bávaro-Punta Cana. Dicha infraestructura disminuyó en más de una hora el recorrido y eliminó el tener que pasar por San Pedro de Macorís, La Romana e Higüey.

#### Mapa ilustrativo:



Fuente: *Where are the World's fastest roads?* (FMI Blog, 2022) y *Periódicos de comunicación dominicanos*. Imagen: *Periódico El Caribe*.

# Impacto de los fondos de pensiones en el sector infraestructura

Según el último boletín estadístico de la Superintendencia de Pensiones (SIPEN), al 30 de junio de 2022, el monto total de la cartera de inversiones del Sistema Dominicano de Pensiones alcanzó los RD\$893,876 millones, con un crecimiento de un 12.9% respecto al 2021. Históricamente, en los últimos 10 años, el patrimonio de los Fondos de pensiones ha tenido un crecimiento promedio de un 21%.

Los fondos de pensiones **invierten en la mayoría de los instrumentos existentes en el mercado financiero dominicano**. La cartera de inversiones está en depósitos del sector financiero, títulos de diversas categorías emitidos en el mercado de valores, como bonos de deuda subordinada, bonos corporativos, cuotas de participación de fondos, valores de fideicomiso, valores titularizados, bonos de deuda pública y valores del Banco Central. El Estado Dominicano & Banco Central agrupa el 79% de la cartera de inversión y el restante 21% se distribuye entre entidades financieras, empresas privadas, organismos, fideicomiso, fondos de inversión y titularización de cartera.

Cabe destacar que los fondos de pensiones administrados por las AFP son **el ahorro de largo plazo más importante** de la República Dominicana. Durante el período 2010-2021 se generó una rentabilidad nominal promedio de 12% y un 5% de rentabilidad real histórica, contribuyendo a preservar en términos reales los ahorros de los trabajadores.

**La gran ventaja de las AFP es el rendimiento que generan vía el interés compuesto, en la medida que los fondos de pensiones se invierten por más tiempo, mayor es la proporción que representan los rendimientos de sus cuentas en los fondos acumulados.**

Para el caso dominicano, los fideicomisos de oferta pública y renta variable han tomado un ritmo creciente en las inversiones totales de los fondos de pensiones. Estas inversiones hacen **respaldo al sector real, aquellas que tienen un valor productivo y de desarrollo**, dentro de las cuales podemos mencionar los Fideicomisos de Oferta Pública que totaliza un 3.7% del total de fondos. Estos son: Fideicomiso de Oferta Pública de Valores Larimar (0.06%), RD Vial (2.9%) y Valores Accionarios Grupo Rica (0.73%).

Por otro lado, los fondos de inversión tienen una participación de 7.5% dentro del total de la cartera. Estos fondos se distribuyen en apoyo al desarrollo de sociedades, sector inmobiliario, infraestructuras, energético, turístico y social.

Aunque al principio, las Administradoras de Fondos de Inversión (AFIs) estaban estructurando fondos abiertos y enfocados a instrumentos financieros, ya cada vez más están sacando fondos orientados al sector real. Estos han estado contribuyendo en seguir desarrollando un mercado de renta variable con más opciones de inversiones con rendimiento mayores a mediano y largo plazo.

A modo de ejemplo, está el Fondo de Inversión Inmobiliario Pioneer, que está orientado a la inversión directa en inmuebles dominicanos, representando una garantía real para los pensionados, porque el dinero está siendo invertido en un sector variado como el de bienes raíces. En otras novedades, Excel II incorporó diez locales comerciales dentro del portafolio de inmuebles del fondo de inversión. Lo que es una señal de como los fondos inmobiliarios en el país se han ido diversificando y a futuro buscan expandirse a otras zonas del país, con alto potencial de desarrollo.

Sin duda alguna, la experiencia a nivel internacional en cuanto a la inversión de fondos de pensiones en el sector infraestructura ha sido bastante fructífera. De esta forma, la participación de estos fondos sobre el sector infraestructura ha crecido bastante en las últimas décadas gracias a los incentivos fiscales y las características de retornos. Además, las estrategias de participación público-privadas (PPP) han sido relevantes a la hora de garantizar fuentes de financiamiento en dichos proyectos.

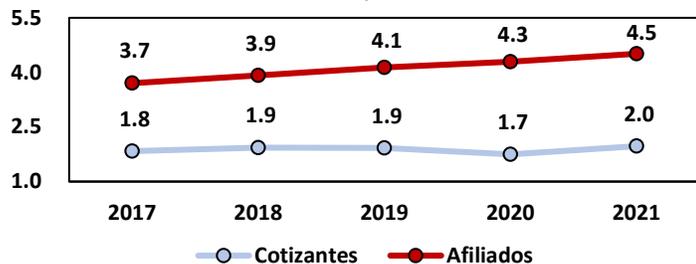
Finalmente, hay que resaltar la importancia de la inversión en infraestructuras sobre el crecimiento económico, que desencadenan beneficios tanto privados y sociales. Sobre todo, las AFPs siguen teniendo un enorme potencial para seguir canalizando recursos que contribuyan al desarrollo de infraestructuras en el país.



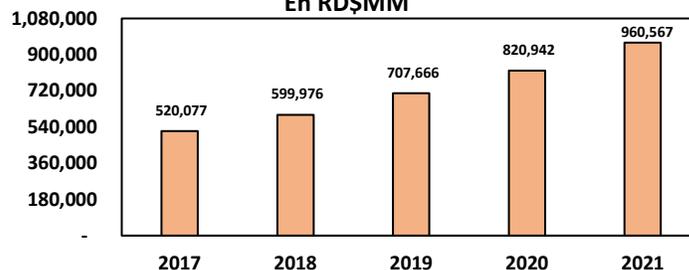
Fuente: BBVA. Un balance de la inversión de los fondos de pensiones en infraestructura: la experiencia en Latinoamérica. Boletines estadísticos del SIPEN y Revista Mercado.

# Cifras seleccionadas sobre AFPs

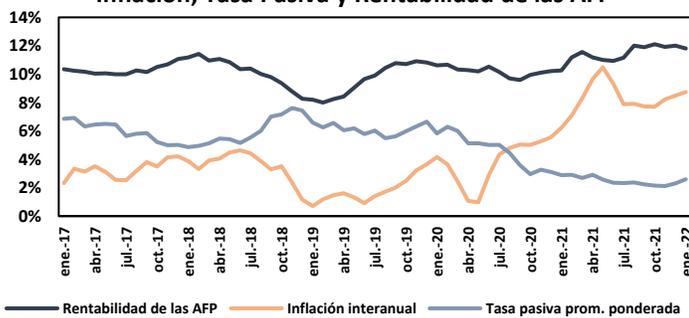
**Cotizantes y afiliados de las AFP**  
En RD\$MM



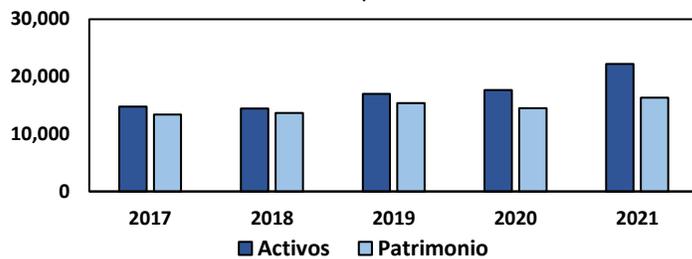
**Tamaño promedio de patrimonio**  
manejado por las AFP



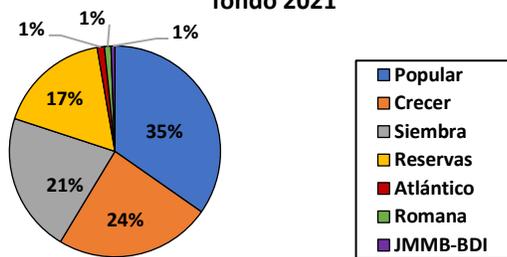
**Inflación, Tasa Pasiva y Rentabilidad de las AFP**



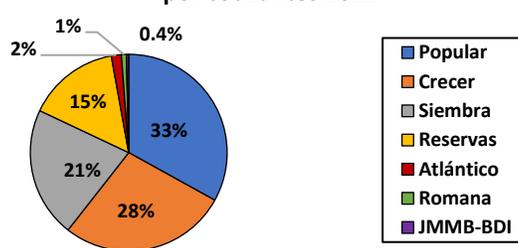
**Activos y Patrimonios totales de las AFP**  
En RD\$MM



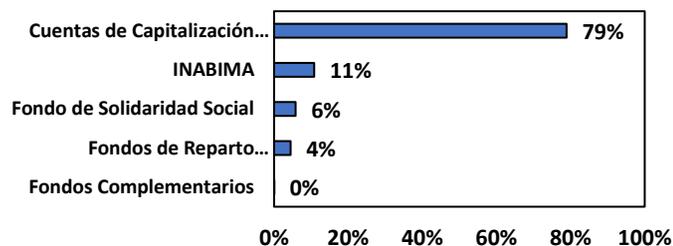
**Participación de mercado de AFP's por tamaño de fondo 2021**



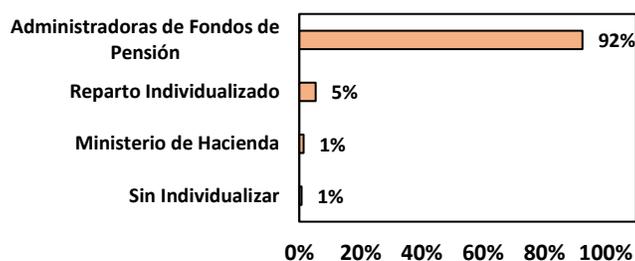
**Participación de mercado de AFP's por cotizantes 2021**



**Distribución de patrimonio por tipo de fondo junio 2022**



**Distribución de cotizantes por tipo de fondo junio 2022**



Fuente: Superintendencia de pensiones (SIPEN) y Banco Central de la República Dominicana (BCRD).

**FMS** TREASURY  
ADVISOR

Corporativo 2015  
Suite 1103  
Calle Filomena de Cova,  
casi esquina Gustavo Mejía Ricart  
Santo Domingo, República Dominicana  
<https://www.fmsfincorp.com/>  
tel. 809-920-8019

Contacto:

Ronaldo Pichardo  
Director Ejecutivo  
✉ [rpichardo@fmsfincorp.com](mailto:rpichardo@fmsfincorp.com)

