

## Rol del CFO para el manejo de crisis

En la actualidad mitigar las crisis comerciales es más difícil debido al auge de las redes sociales, las cuales hacen que sean más públicos que antes. Un buen CFO debe desarrollar estrategias que ayuden a prevenir y manejar este tipo de problemas.

### Manejo de la crisis y el CFO

El rol del CFO ha cambiado a través de los años, en una encuesta realizada en el 2021 por McKinsey, se identificó un movimiento para darle énfasis al rol del CFO en el manejo de la crisis.

El rol del CFO en la actualidad enfrenta retos económicos, sociales y digitales para la empresa. De manera que, una forma de prepararse para el manejo de estos retos y poder prevenir o manejar una crisis es seguir algunos pasos importantes:

#### 1. Crear una cultura de resiliencia a la crisis.

Es importante pedir colaboración cuando sea necesario. Los líderes que son capaces de pedir ayuda para cambiar el estado actual de la situación si están mal, son menos probables de sufrir una gran crisis.

#### 2. Mirar hacia el exterior.

Esto se logra mirando como otras empresas han logrado enfrentar las crisis y aprender de ellas para obtener nuevas ideas.

#### 3. Practicar los planes con colegas.

Con motivo de prevenir las crisis, las empresas pueden hacer prácticas de como enfrentarían una crisis. Esto para que en caso de que suceda una crisis; como ya se han hecho simulaciones de ésta, las ideas pueden surgir más rápido y de manera más ordenada.

#### 4. Conocer a todos los que están alrededor de la mesa.

Al momento de manejar una crisis es importante dejar los egos atrás. Saber quienes están alrededor de la mesa es esencial, debido a que estos pueden ayudar a resolver los posibles peligros. Además, tener una buena relación con estas personas ayuda a tener un mejor enfoque del problema.

#### 5. Tomar un enfoque militar.

Este paso consiste en saber en que los empleados deben dedicar su tiempo en momentos de crisis. Es decir, preguntarse: ¿qué es lo que hay que hacer?, ¿qué es lo más importante en tiempos de peligros?

#### 6. No asumir que se saben las respuestas.

Confiar en las habilidades es bueno, pero no se puede tener una sobre confianza y pensar que las únicas opiniones que importan son las individuales. No siempre se tienen todas las respuestas, y las opiniones de todos los demás miembros del equipo de la empresa son importantes y pueden resultar beneficiosas.

#### 7. Maximizar las ofertas de ciberseguridad.

Por último, los ciberataques son algo común y un riesgo grande para las empresas. Invertir en un buen software que sea a prueba de ataques es importante. Sin embargo, estos pueden seguir ocurriendo por lo que informarse sobre los riesgos que se pueden sufrir y tener contactos que puedan ayudarlo a manejar estos ciberataques es esencial.



Fuente: Financial Management: "7 practical steps CFOs can take to prevent a business crisis" (Hugo Johnson-Driscoll, octubre 2022)

# ¿Qué es el Business Partnering?

El “Business Partnering” es una manera de pensar y trabajar que ocasiona que los colaboradores sean efectivos dentro de las empresas. Cuando se pregunta; ¿qué es en realidad el Business partnering?, cada persona tiene un concepto diferente; pero veamos algunos conceptos básicos:

- **Estimular un mejor rendimiento empresarial:** Esto es esencial. Las personas deben enfocarse en cómo hacer que las ganancias aumenten para sus accionistas.
- **Influir en las decisiones empresariales:** En una empresa coexisten múltiples decisiones ya sea desde el gerente general hasta los colaboradores de menor nivel. Para que la empresa tenga éxito, el business partnering se debe centrar en influir en estas decisiones.
- **Construir relaciones de confianza:** Para obtener buenos resultados: los socios comerciales y las personas que son claves en la organización deben construir un entorno donde exista confianza. Para construir este entorno, las personas importantes deben llevar las conversaciones a los socios comerciales para que estos colaboren en las decisiones y así obtener éxito.
- **Desarrollar conocimientos:** Construida las relaciones de confianza, cuando se dan las conversaciones, las personas deben de traer nuevas ideas a la mesa. Con el conocimiento que tienen las personas de finanzas se pueden identificar patrones que les funcione, de manera que puedan buscar soluciones para aumentar las ventas y formas de cómo ser más eficientes en los costos de la empresa.
- **Comunicarse con impacto:** El último de los conceptos básicos del business partnering es comunicarse con impacto. A veces se establece un lenguaje complejo; que las demás personas que no entienden del mundo empresarial, no pueden comprender. Cuando existe business partnering se deben de comunicar las recomendaciones, de cómo se debe actuar; de forma clara y concisa para que todos entiendan.

## ➤ Entender el negocio

Para poder establecer recomendaciones y ganarse el respeto de las demás personas se debe observar una buena comprensión del negocio. ¿Cómo se puede entender el negocio?

La comprensión de éste se logra invirtiendo tiempo y esfuerzo. Los mejores socios son aquellos que presentan curiosidad por el negocio, los que presentan pasión por entender la mejor manera de cómo funciona la empresa. Para esto deben adquirir un enfoque claro y darle prioridad a la compañía.

A pesar de que entender el negocio es una responsabilidad del socio de manera individual, las empresas deben crear un marco para que los socios lo comprendan en equipo.

## ➤ Estrategia de negocios

Al momento de entender el negocio, se debe plasmar una estrategia efectiva. En esta estrategia se plasma la visión que se tiene para la empresa en un futuro; en qué mercados se va a competir y cómo se va a ganar en dicho mercado. La estrategia de negocios es la base de una empresa. Para observar si un negocio evoluciona de manera eficaz, los socios financieros recurren al departamento de finanzas. Con la estrategia de negocios este departamento se encarga de ayudar a que exista un desglose de los objetivos que tiene la empresa, además de monitorear que estos objetivos se lleven a cabo. También son los encargados de mitigar los futuros peligros. La manera en que ellos hacen esto es proporcionando una alerta temprana que identifique cuales son esos riesgos y la magnitud de estos.

## ➤ Modelo de negocios

Con la comprensión del modelo de negocios se pueden descubrir nuevas ideas. Para los socios financieros entender como se maneja el negocio deben de hacerse preguntas como por ejemplo, “acerca de”, “cómo se desarrollan”, “cómo se fabrican y entregan” los productos a sus clientes. Se debe de saber de todo esto con el fin de poder brindar un mejor servicio de información financiera.



# ¿Qué es el Business Partnering?

## Mentalidad de un centro de costo

- ¿Cómo minimizar los costos?
- ¿Cómo se puede ser más eficiente?
- ¿Cómo eliminar el riesgo?
- Datos e informes.
- Entender los números.
- Enfoque limitado.

## Mentalidad de un centro de beneficio

- ¿Cómo maximizar la creación del valor?
- ¿Cómo mejorar la efectividad?
- ¿Cuáles son los riesgos que se deben tomar?
- Perspectivas y recomendaciones.
- Entender el negocio.
- Crecimiento de la perspectiva.

De igual manera, ser curioso es muy importante para aprender más sobre la empresa y crear un buen modelo de negocios. Lo que permite que los socios desarrollen preguntas interesantes y que puedan buscar oportunidades para la empresa:

### ➤ ¿Qué es la cadena de valor?

La cadena de valor es un componente de análisis de estrategia que funciona para determinar la ventaja competitiva que existe en una empresa.

La cadena de valor permite que se examinen las estrategias de la empresa y se dividan, para así poder entender mejor los costos. De manera que empleando la cadena de valor, los socios podrán hacer mejores preguntas.

### ➤ Involucrarse en la toma de decisiones de forma perspicaz

Los socios comerciales deben integrarse en la toma de decisiones, ya que ellos ayudan a que se tomen decisiones firmes y que resulten comercialmente efectivas.

¿Cómo se aprende a obtener perspicacia en los negocios?

La perspicacia es la forma que tienen algunas personas de percatarse de cosas que no suelen ser vistas por los demás.

Distintas formas de aprender a ser perspicaz son:

- Realizar múltiples preguntas para aprender más.
- Ser curioso sobre todo.
- Ser proactivo y buscar las mejores oportunidades.

- Ser analíticamente objetivo: no involucrar las relaciones personales al momento de tomar decisiones.
  - Saber que siempre se puede mejorar, es decir obtener un pensamiento de mejora continua.
  - Incorporar la perspicacia comercial al momento de tomar decisiones
- **Los socios comerciales ayudan a que se incorpore esta perspicacia en las empresas.**

Anteriormente, se mencionó que en las empresas se toman miles de decisiones tanto como por los gerentes principales como los colaboradores normales. Las empresas al momento de elegir se deciden por la que le parece comercialmente óptimo.

Los socios comerciales deben mantener la mentalidad de comerciante al momento de elegir la decisión correcta; pues estos deben de buscar la forma de optimizar las ganancias de la empresa.

### ➤ Los socios comerciales mitigan los sesgos de decisión

Algunas veces, las personas para tomar una decisión se llevan de los sesgos. Los sesgos no permiten que se tome una decisión racional. Esto conlleva a que se obtengan resultados subóptimos en la empresa.

Cuando los socios comerciales toman decisiones eficaces no basándose en los sesgos se logran optimizaciones.

# ¿Qué es el Business Partnering?

El deber de los socios comerciales es mitigar que ocurran estos sesgos. La manera en que se logra mitigar estos sesgos es buscando datos y analizando para que así se pueda tomar la decisión correcta.

## ➤ ¿Cómo se puede desarrollar una mentalidad de un centro de beneficio (profit center)?

Anteriormente, se establecía que los socios comerciales ayudan a incorporar perspicacia al momento de hacer negocios, también a que se mitiguen los sesgos de decisión. Si los socios comerciales desarrollan una mentalidad de rentabilidad, pueden contribuir de mejor manera a la empresa.

En el recuadro anterior, se menciona como es la mentalidad de un centro de beneficio, pero también como se desarrolla esta mentalidad.

Los socios comerciales pueden desarrollar esta mentalidad haciendo descripciones de sus funciones, qué deben hacer y qué no, obtener información de otras empresas pero no imitarlas, motivar el equipo a trabajar, mostrar resultados no sólo contarlos.

Con todo lo anteriormente explicado se puede observar que el business partnering es más que un título, es una forma de pensar que cambia la mentalidad y el comportamiento de los socios comerciales.

De manera que, este concepto es muy importante, debido a que los socios comerciales son esenciales para poder mejorar el rendimiento empresarial. Esto se logra llevando a cabo mejores estrategias de negocios y un buen modelo de negocios. En adición, los socios comerciales deben de intervenir en las decisiones que se toman en la empresa para poder encontrar en equipo, la decisión óptima que mejora la general rentabilidad de la empresa.



Fuente: "Finance Business partnering from cost to profit center" (Business Partnering Institute, Abril 2018)

## Regulación tecnológica y crisis financieras

Cuando surge una crisis financiera, se cuestiona en gran medida las regulaciones bancarias. Al igual como surgió en la crisis financiera del 2008, recientemente con la caída del Silicon Valley Bank, Firstgate y el Credit Suisse se han cuestionado de nuevo las regulaciones vigentes.

A raíz de la crisis del 2008, surgió la tecnología de la regulación. Con la caída de los bancos se espera que esta tecnología de la regulación funcione como respuesta de la tecnología a mejores informes financieros y gestión de riesgos para evitar la próxima crisis. A pesar de que con la crisis del 2008 hubo innovaciones como la tecnología de la regulación, las regulaciones financieras siguen siendo muy tradicionales. Esta tradición se basa en que los bancos centrales monitorean y supervisan la industria financiera mundial en función de los informes que emiten las empresas bancarias.

La tecnología de la regulación podría hacer que este proceso cambie; que los datos se extraigan de las empresas de manera que se elimine la necesidad de informes. Esto hace que la transmisión de información financiera sea más rápida y ágil. Bienvenido a la era del "regtech"

Se considera que la última crisis bancaria se debe a la ola de desregularización bancaria ocurrida en Estados Unidos. Este malestar bancario se ha extendido a Suiza y Europa donde existe un temor por la salud del sistema bancario. Por lo tanto, esto puede representar un cambio en las regulaciones bancarias a nivel mundial.

Se empezará a requerir mayor volumen de información a los bancos de la noche a la mañana, sin embargo, esto puede generar una sensación de pérdida de confianza. El papel que jugaría la tecnología de la regulación es que los reguladores podrían tener acceso directo al banco de manera que no se cree este sentimiento de desconfianza.

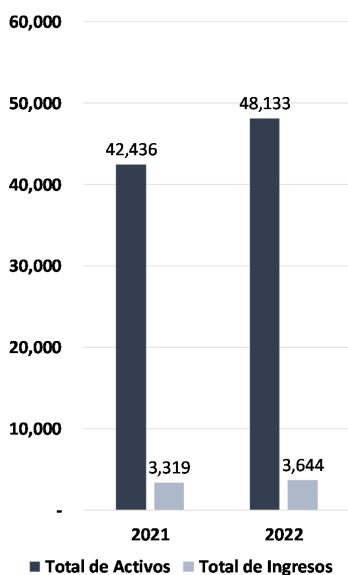
Veremos eventualmente que el "big data" y la tecnología de "machine learning" se convertirán en las principales herramientas de los reguladores.

Fuente: World Economic Forum: "Could regulation technology - or 'reg-tech' - avert banking failures?" (Gayle Markovitz, Marzo 2023)



# Snapshot sector financiero en la República Dominicana

## Bancos Múltiples



### Indicadores Financieros

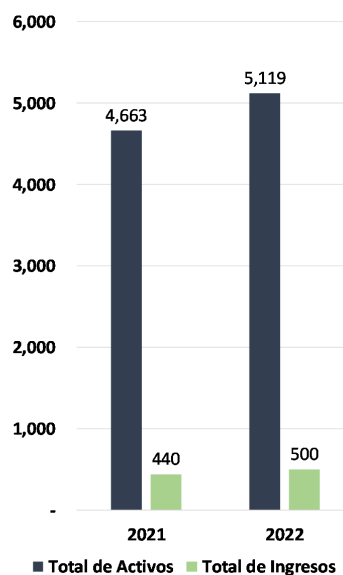
Indicador	2021	2022
ROE	18.5%	20.4%
ROA	1.8%	2.1%
No. Entidades	16	16
GG&A/Ingresos	61.8%	63.5%
Indice H&H	2,368	2,269
Ingresos/PIB	3.5%	3.2%

### Top 5 por Activos (Millones)

Entidad	2022
1. BANRESERVAS	USD 18,581
2. POPULAR	USD 11,511
3. BHD LEON	USD 8,345
4. SCOTIABANK	USD 2,735
5. SANTA CRUZ	USD 2,199

Fuente: Superintendencia de Bancos (SB)  
Expresado en Millones de USD/ PIB Nominal

## Asociaciones de Ahorros y Préstamos



### Indicadores Financieros

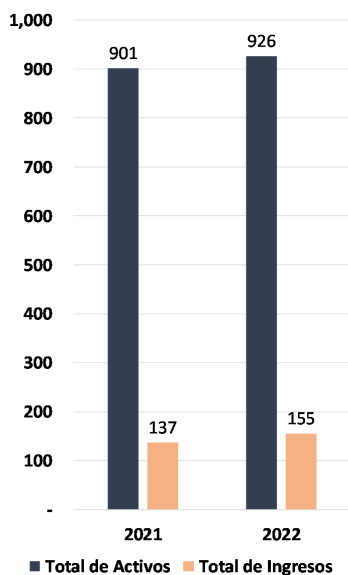
Indicador	2021	2022
ROE	11.1%	10.0%
ROA	2.0%	1.9%
No. Entidades	10	10
GG&A/Ingresos	51.6%	55.1%
Indice H&H	2,997	3,080
Ingresos/PIB	0.5%	0.4%

### Top 5 por Activos (Millones)

Entidad	2022
1. APAP	USD 2,309
2. CIBAO	USD 1,333
3. LA NACIONAL	USD 668
4. ALAVER	USD 234
5. DUARTE	USD 161

Fuente: Superintendencia de Bancos (SB)  
Expresado en Millones de USD/ PIB Nominal

## Bancos de Ahorros y Créditos



### Indicadores Financieros

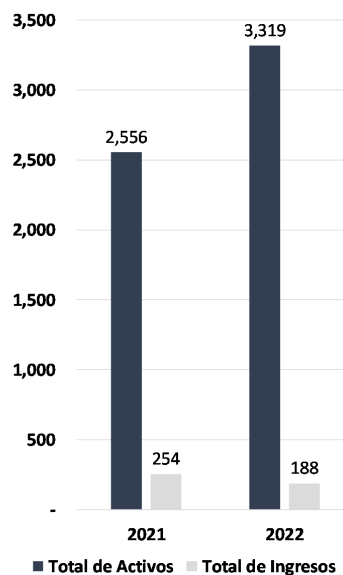
Indicador	2021	2022
ROE	14.0%	15.9%
ROA	3.3%	3.9%
No. Entidades	14	13
GG&A/Ingresos	60.1%	61.7%
Indice H&H	1,604	1,777
Ingresos/PIB	0.1%	0.1%

### Top 5 por Activos (Millones)

Entidad	2022
1. MOTOR CREDITO	USD 614
2. BANFONDESA	USD 534
3. ADOPEM	USD 532
4. UNION	USD 237
5. CONFISA	USD 214

Fuente: Superintendencia de Bancos (SB)  
Expresado en Millones de USD/ PIB Nominal

## Puestos de Bolsa



### Indicadores Financieros

Indicador	2021	2022
ROE	35.1%	15.3%
ROA	5.3%	2.0%
No. Entidades	15	15
GG&A/Ingresos	24.3%	33.6%
Indice H&H	1,215	1,047
Ingresos/PIB	0.3%	0.2%

### Top 5 por Activos (Millones)

Entidad	2022
1. UNITED CAPITAL	USD 512
2. PARALLAX VALORES	USD 481
3. ALPHA	USD 456
4. JMIMB	USD 408
5. INV POPULAR	USD 385

Fuente: Bolsa de Valores de la República Dominicana (BVRD)  
Expresado en Millones de USD/ PIB Nominal

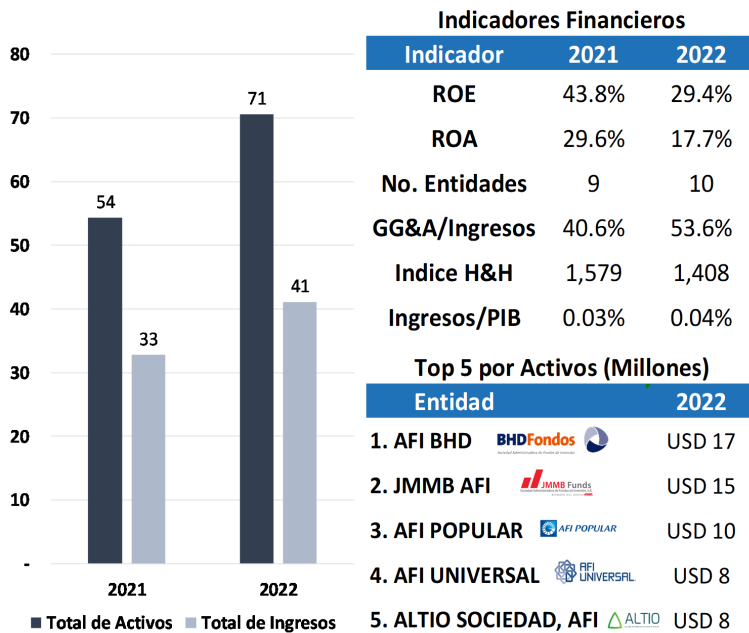
El Índice **Herfindahl-Hirschman (IHH)** es una medición empleada en el estudio económico. Esta se centra en los niveles de concentración existentes en los mercados. Es decir, el número de empresas que operan en los mismos y su capacidad de poder o de control en ellos. En el ámbito internacional, la concentración de mercado se clasifica en tres tipos:

- Mercados no concentrados: IHH menor de 1,500.
- Mercados de concentración moderada: IHH entre 1,500 y 2,500.
- Mercados altamente concentrados: IHH superior a 2,500.

Fuente: Economipedia

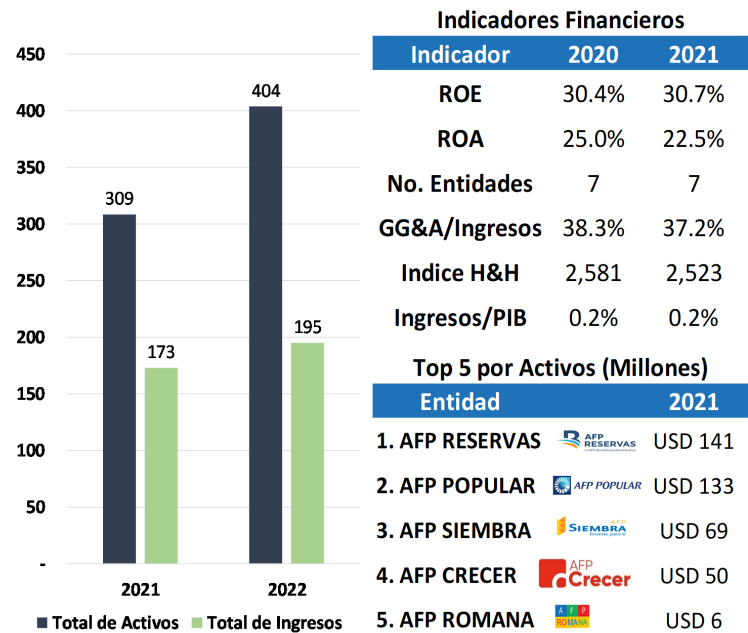
# Snapshot sector financiero en la República Dominicana

## Administradoras de fondos de inversión



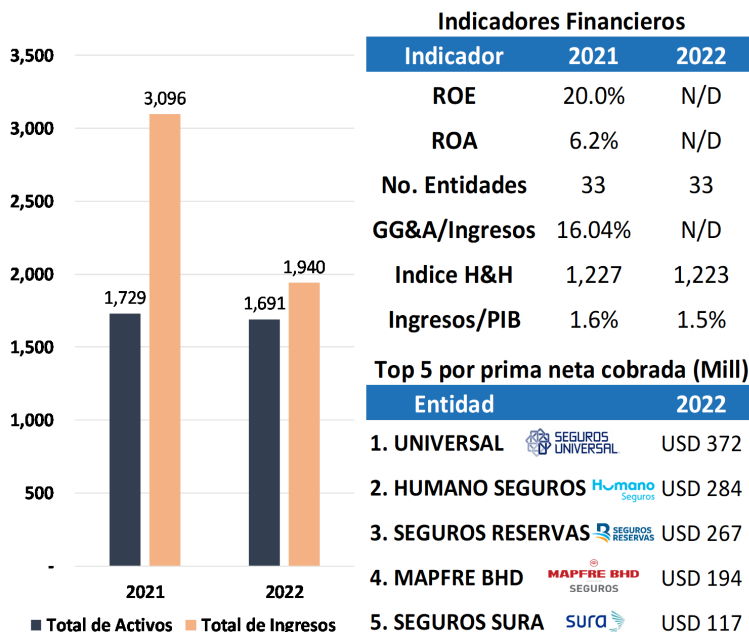
Fuente: Superintendencia del mercado de valores (SIMV)  
Expresado en Millones de USD/ PIB Nominal

## Administradoras de fondos de pensiones



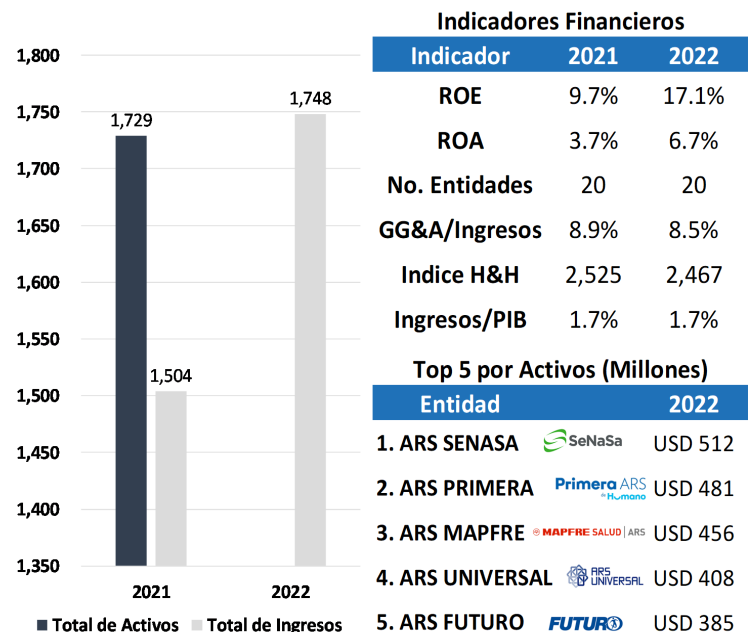
Fuente: Superintendencia de Pensiones (SIPEN)  
Expresado en Millones de USD/ PIB Nominal

## Compañías de seguros



Fuente: Superintendencia de Seguros  
Expresado en Millones de USD/ PIB Nominal

## Administradoras de riesgos de salud



Fuente: Superintendencia de salud y riesgos laborales (SISALRIL)  
Expresado en Millones de USD/ PIB Nominal



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)

