

## Mejoras en la capacidad de implementar estrategias

Saber implementar estrategias es convertir los planes formulados en éxitos. De acuerdo con un informe de la unidad de consultoría estratégica de PwC, casi el 40% de las empresas se encuentran sin dirección estratégica. A continuación, 9 pasos a seguir para lograr mejoras en la implementación de estrategias:

### 1. Profundizar en los detalles

Identificar cuáles son los logros que se quieren obtener de la estrategia y desarrollar planes de acción definiendo de manera clara las prioridades y profundizando en los detalles.

### 2. Monitorear las capacidades y aclarar responsabilidades

De igual modo, el departamento de finanzas debe monitorear las capacidades que tiene cada integrante del equipo y encargarse de velar por las actividades necesarias para el desarrollo de una estrategia efectiva.

### 3. Identificar decisiones claves:

Antes de implementar estrategias es importante hacer un listado de las decisiones claves que se deben tomar para lograr una estrategia exitosa.

### 4. Establecer fuentes para el cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral realiza un seguimiento de la estrategia. Es importante tener un cuadro de mando equilibrado, para esto se debe determinar fuentes de información que sean relevantes para el debido seguimiento.

### 5. Los incentivos deben coincidir con los objetivos

Para tener un mejor rendimiento en la empresa es importante motivar a los empleados. Los incentivos motivan a los empleados a realizar mejores trabajos y alinearse con los objetivos trazados.

### 6. Realizar un seguimiento del desempeño

Para el monitoreo del desempeño de la estrategia se utilizan tableros. En los tableros se debe monitorear si las actividades estratégicas claves cuentan con los recursos adecuados.

### 7. Compartir información sobre el desempeño

Se debe informar al equipo y a los gerentes sobre el desempeño operativo y financiero de la empresa para que todos puedan identificar estrategias de mejora.

### 8. Revisión periódica del rendimiento de la empresa

Para observar el rendimiento de la empresa es importante organizar revisiones periódicas de las estrategias implementadas y preparar modelos financieros de pronósticos para saber si el negocio se encuentra en una dirección correcta.

### 9. Importancia de examinar la estrategia

Examinar la estrategia es importante para observar los cambios en la asignación de recursos. Los líderes de finanzas deben ejecutar planes y presupuestos a fin de lograr que la asignación de recursos sea efectiva.

En conclusión, convertir los planes en éxitos se logra si todo el equipo colabora para obtener mejoras en la implementación de estrategias, desde el ejecutivo de finanzas hasta los colaboradores de menor nivel.



Fuente: Financial Management: "How to improve your strategy implementation skills" (Raju Venkataraman, Mayo 2023)

# Rol Moderno del CFO

Hasta principios del 2010, el rol del CFO se centraba en sus responsabilidades de contabilidad, registros contables y planificación financiera. Sin embargo, en la última década debido a múltiples factores, el rol del CFO ha ido evolucionando.

Luego de la crisis del 2008, los gobiernos empezaron a aplicar regulaciones. A raíz de esto, las empresas buscaron CFOs que fueran capaces de responder a estas distintas regulaciones.

En adición, otro ámbito que modificó en gran medida el rol del CFO fue la tecnología. El CFO además de cumplir con su rol normal debe saber adaptarse a las nuevas tecnologías.

De igual manera, los eventos globales como la pandemia por COVID 19, han contribuido a que algunas industrias presenten dificultades. Por esto, se necesita CFOs capaces de saber guiar y manejar estas dificultades.

## Algunas funciones del rol moderno del CFO a destacar:

### 1. Ver las finanzas como un generador de ingresos

El CFO moderno se debe enfocar en el crecimiento de la compañía, debe destinar el capital a las decisiones que provoquen mayor crecimiento; Invertir de manera eficiente en tecnología, personal y procesos que generen crecimiento y rentabilidad.

### 2. Los CFOs son colaboradores multifuncionales

El CFO requiere tener habilidades organizacionales y además buena comunicación para así poder colaborar con otros departamentos.

### 3. Poseer influencia en las decisiones críticas

El CFO es el segundo a cargo de la empresa sólo por debajo del CEO. El CFO debe estar bien informado sobre el desempeño de la compañía para poder guiar al CEO a tomar decisiones y decidir la estrategia.

### 4. Disfrutar de la presión y las expectativas del CEO

Uno de los principales cambios del CFO es que ahora los CEO dependen más en los CFO para la implementación de estrategias, de manera que ellos deben ser capaces de disfrutar y destacarse en lo que hacen.

### 5. Estar al día con las innovaciones del mercado

El mercado cada día va evolucionando. Invertir en obtener nuevos productos o implementar automatización es lo que hace que las empresas obtengan ventajas sobre sus competidores, por esto es importante que un CFO esté al día con dichas innovaciones para poder saber en que invertir.

### 6. Expectativas del Rol Moderno del CFO

El CFO moderno tiene una visión más amplia, así como nuevas responsabilidades incluyendo sus roles pasados.

### 7. Manejo de finanzas

El CFO sigue con sus responsabilidades del manejo de finanzas: libros de contabilidad, reportes financieros, entre otros. Lo que otorga al CFO un buen punto para guiar la estrategia.

### 8. Estrategias

El CFO debe tener un fuerte entendimiento del negocio, debido a que debe convertirse en un conductor confiable de la estrategia comercial.

### 9. Asesoramiento

Dado el nivel de visión integral que tiene el CFO, es normal que otros departamentos busquen su opinión o asesoría para la evaluación de proyectos o iniciativas que impacten a la empresa.

### 10. Transformación y Cambio

En los últimos años se han visto diversos cambios en la industria, en gran parte debido a la digitalización, es por esto que el CFO está supuesto a guiar a las personas a saber manejar estos cambios .



Fuente: Abacum: "The evolving role of the modern CFO"

# Mejores prácticas de gestión de efectivo

## Comprender la estabilidad de los bancos y contrapartes financieras

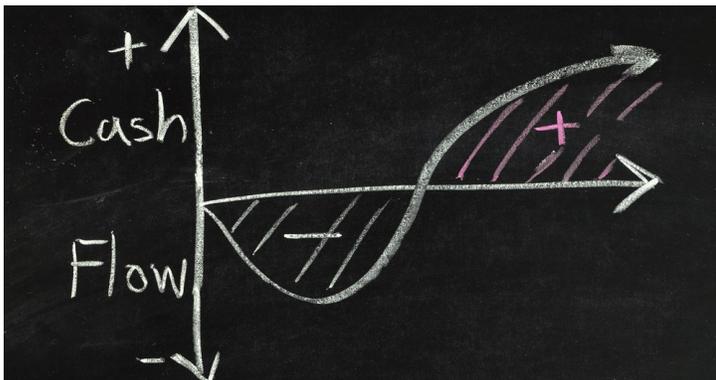
Evaluar la estabilidad de las contrapartes financieras es importante al realizar operaciones bancarias, aunque los bancos son generalmente seguros, pueden tener mala gestión de riesgos. Algunos factores que afectan la estabilidad son los activos netos tangibles, la naturaleza de los activos y pasivos, el riesgo de crédito y tasa de interés, y el ratio de apalancamiento. Es relevante cuestionar el riesgo de contraparte y tomar decisiones informadas sobre la asignación de fondos.

## ¿ Por qué diversificar las exposiciones de depósito?

Es recomendable diversificar los depósitos bancarios en diferentes instituciones y considerar invertir en diversos instrumentos financieros. Distribuir los depósitos en tres o cuatro entidades bancarias diferentes ayuda a reducir riesgos y garantizar medidas de seguridad adecuadas. Sin embargo, trabajar con bancos más grandes puede implicar menos agilidad. Se alienta a considerar destinar una porción de la tesorería a instrumentos financieros seguros además de los depósitos en efectivo.

## Instrumentos financieros

Al tomar decisiones sobre la gestión de la tesorería, es importante considerar el capital a corto plazo y asignarlo a depósitos en efectivo, y el capital a mediano plazo que puede invertirse en instrumentos financieros como fondos abiertos de los Fondos de Inversión y repos de los Puestos de Bolsa. Es recomendable escribir una política de tesorería simple y prioritaria, que preserve el capital y mantenga la liquidez, gestionando los riesgos de contraparte.



Fuente: Abacum: "Cash Management: best practices: Set up your business for success in 2023" (Julio Martínez, Abril 2023)

## Riesgos del agotamiento del agua para los inversionistas

El crecimiento poblacional y el crecimiento económico han generado un aumento en el uso del agua. Esto junto con las altas temperaturas han puesto a prueba la disponibilidad del agua.

Como consecuencia de esto, varios países se encuentran preocupados. Tal es el caso de España que se encuentra luchando con una sequía a largo plazo y Escocia, el cual no es un país seco, sin embargo, se encuentra bajo alerta temprana por escasez de agua.

Algunas industrias han estado pensando en cuestiones de agua desde hace tiempo, sin embargo, hoy en día industrias que no consumen mucha agua están mostrando preocupación por este problema. En la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el agua, asistieron instituciones financieras; una clara muestra de la creciente visibilidad del agua como un riesgo comercial y financiero.

Es difícil pensar en una industria en la que este recurso no sea imprescindible, un par de jeans de Levi Strauss & Co absorbe hasta 3,800 litros de agua. Incluso las plataformas virtuales utilizan millones de galones de agua.

Debido a esto, las empresas han empezado a revisar sus prácticas con el fin de utilizar de manera eficiente el agua. Sin embargo, a pesar de que varias empresas han hecho un gran esfuerzo por mejorar, otras aún no brindan información detallada sobre su consumo.

Adicionalmente, el agua no es un riesgo muy visible, los inversionistas no detectan cuando la escasez de agua aumenta o disminuye los ingresos. Pero ahora, el cambio climático está influyendo en los portafolios de los inversionistas. Por ejemplo, Los efectos de una sequía pueden ser negativos en el caso del transporte de bienes, en los casos que se utilizan los ríos. Por igual, impacto directo en la agroindustria. Incorporar la seguridad del agua en las decisiones de inversión, se hace necesario para mitigar los efectos del cambio climático.

Fuente: Financial Advisor: " Water Risks are coming to bite investors" (Lara Williams, Junio 2023)

# Ranking de Bancos en millones de RD\$ (Dic 2022)

Posición	Entidad	Bancos	Activos	Pasivos	Patrimonio	Ingreso neto	ROE	ROA	Calificación crediticia
1	BANRESERVAS	Bancos Múltiples	1,023,631	952,000	71,631	22,026	30.7%	2.2%	AA+
2	POPULAR	Bancos Múltiples	634,127	540,996	93,131	18,178	19.5%	2.9%	AA+
3	BHD LEON	Bancos Múltiples	459,745	408,195	51,549	9,833	19.1%	2.1%	AA+
4	SCOTIABANK	Bancos Múltiples	150,691	126,867	23,823	849	3.6%	0.6%	AAA
5	APAP	Asociación de ahorros y préstamos	127,199	101,366	25,833	2,928	11.3%	2.3%	AA-
6	SANTA CRUZ	Bancos Múltiples	121,160	126,867	11,762	2,832	24.1%	2.3%	A+
7	CIBAO	Asociación de ahorros y préstamos	73,456	58,002	15,454	1,302	8.4%	1.8%	A+
8	PROMERICA	Bancos Múltiples	51,272	48,377	2,895	521	18.0%	1.0%	A
9	BANESCO	Bancos Múltiples	46,894	44,044	2,850	181	6.4%	0.4%	A+
10	CARIBE	Bancos Múltiples	39,641	37,380	2,261	316	14.0%	0.8%	A-
11	LA NACIONAL	Asociación de ahorros y préstamos	36,810	30,755	6,054	580	9.6%	1.6%	A
12	CITIBANK	Bancos Múltiples	24,158	20,546	3,612	747	20.7%	3.1%	AAA
13	BDI	Bancos Múltiples	22,383	19,185	3,198	354	11.1%	1.6%	A-
14	BLH	Bancos Múltiples	20,440	18,361	2,079	382	18.4%	1.9%	BBB+
15	VIMENCA	Bancos Múltiples	19,118	16,095	3,023	165	5.5%	0.9%	A-
16	ADEMI	Bancos Múltiples	18,188	14,564	3,625	676	18.7%	3.7%	A
17	LAFISE	Bancos Múltiples	16,791	15,696	1,095	101	9.2%	0.6%	A
18	ALAVER	Asociación de ahorros y préstamos	12,883	10,503	2,381	206	8.7%	1.6%	A-
19	MOTOR CREDITO	Bancos de ahorro y crédito	11,307	8,573	2,734	331	12.1%	2.9%	A
20	BANFONDESA	Bancos de ahorro y crédito	9,919	8,153	1,766	372	21.1%	3.8%	A
21	ADOPEM	Bancos de ahorro y crédito	9,813	6,411	3,403	805	23.7%	8.2%	AA
22	DUARTE	Asociación de ahorros y préstamos	8,863	7,740	1,123	100	8.9%	1.1%	BBB-
23	MOCANA	Asociación de ahorros y préstamos	6,520	5,238	1,282	119	9.2%	1.8%	No Disponible
24	BONAO	Asociación de ahorros y préstamos	6,132	58,002	961	74	7.7%	1.2%	A-
25	UNION	Bancos de ahorro y crédito	4,421	4,041	380	35	9.3%	0.8%	No Disponible
26	PERAVIA	Asociación de ahorros y préstamos	3,990	3,410	579	57	9.8%	1.4%	No Disponible
27	CONFISA	Bancos de ahorro y crédito	3,954	2,861	1,093	117	10.7%	3.0%	A-
28	ROMANA	Asociación de ahorros y préstamos	3,839	3,246	593	60	10.1%	1.6%	BBB
29	BANCO BACC	Bancos de ahorro y crédito	3,686	2,028	1,659	210	12.7%	5.7%	A-
30	FIHOGAR	Bancos de ahorro y crédito	2,445	2,087	358	69	19.4%	2.8%	BBB-
31	MAGUANA	Asociación de ahorros y préstamos	2,312	1,957	355	38	10.6%	1.6%	No Disponible
32	ACTIVO	Bancos Múltiples	1,938	1,825	113	-312	-275.2%	-16.1%	No Disponible
33	BANCOTUI	Bancos de ahorro y crédito	1,711	1,488	223	16	7.0%	0.9%	No Disponible
34	QIK BANCO DIGITAL	Bancos Múltiples	1,467	93	1,374	-141	-	-	BB+
35	ATLANTICO	Bancos de ahorro y crédito	1,218	1,013	205	38	18.7%	3.2%	No Disponible
36	GRUFICORP	Bancos de ahorro y crédito	1,198	1,019	179	15	8.4%	1.3%	No Disponible
37	COFACI	Bancos de ahorro y crédito	574	425	149	7	4.7%	1.2%	No Disponible
38	BONANZA	Bancos de ahorro y crédito	508	298	210	0.39	0.2%	0.1%	No Disponible
39	EMPIRE	Bancos de ahorro y crédito	255	77	179	-18	-10.1%	-7.0%	No Disponible

- Los bancos múltiples, también conocidos como bancos comerciales, son instituciones financieras que ofrecen una amplia gama de servicios a clientes tanto individuales como corporativos.
- Las asociaciones de ahorro y préstamo se especializan en dos áreas principales: la captación de ahorros y la concesión de préstamos hipotecarios. Estas instituciones se centran en ayudar a las personas a financiar la compra de viviendas.
- Los bancos de ahorro y crédito se enfocan en brindar servicios financieros a sectores de la población con menos acceso a servicios bancarios tradicionales. Estos bancos tienen como objetivo principal fomentar la inclusión financiera y atender a personas de bajos ingresos, microempresas y pequeños negocios.

## Ranking de Puestos de Bolsa en millones de RD\$ (Dic 2022)

Posición	Entidad	Activos	Pasivos	Patrimonio	Ingreso neto	ROE	ROA	Calificación crediticia
1	UC- UNITED CAPITAL PUESTO DE BOLSA, S.A.	29,060	25,579	3,481	364	10.5%	1.3%	A-
2	Parallax Valores Puesto de Bolsa	27,578	24,072	3,506	426	12.1%	1.5%	A-
3	Alpha	26,666	22,937	3,730	306	8.2%	1.1%	A-
4	JMMB Puesto de Bolsa	23,451	21,383	2,068	326	15.7%	1.4%	A-
5	Inversiones Popular	21,270	18,679	2,592	519	20.0%	2.4%	No Disponible
6	TIVALSA, S.A.	12,968	10,716	2,252	707	31.4%	5.5%	No Disponible
7	Excel Puesto de Bolsa	9,131	8,439	692	46	6.7%	0.5%	AA-
8	CCI Puesto de Bolsa	8,443	7,044	1,399	279	19.9%	3.3%	A-
9	BHD LEON puesto de bolsa	7,107	6,071	1,037	304	29.3%	4.3%	AA+
10	PRIMMA VALORES, S.A. PUESTO DE BOLSA	5,637	4,876	762	52	6.9%	0.9%	A-
11	VERTEX VALORES PUESTO DE BOLSA, S.A.	3,833	3,505	329	1	0.4%	0.0%	No Disponible
12	INVERSIONES & RESERVAS, S.A.- PUESTO DE BOLSA	4,351	3,231	1,120	171	15.2%	3.9%	AA+
13	Inversiones Santa Cruz	2,433	2,072	361	101	27.9%	4.1%	No Disponible
14	MPB Multivalores	769	692	78	-5	-6.6%	-0.7%	No Disponible
15	CITINVERSIONES DE TITULOS Y VALORES, S.A. PUESTO DE BOLSA	148	16	133	5	3.8%	3.4%	No Disponible

## Ranking de las AFIs en millones de RD\$ (Dic 2022)

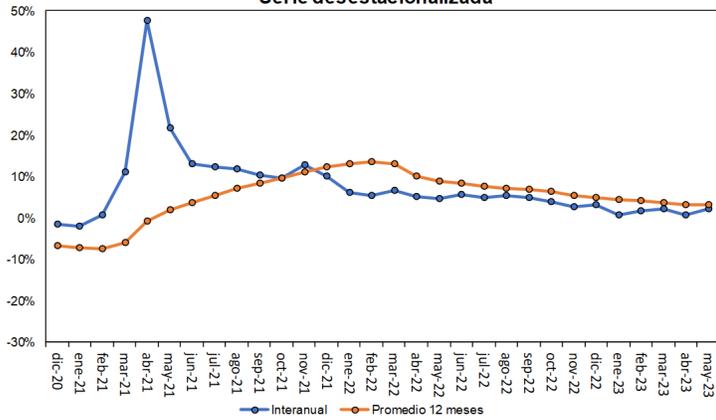
Posición	Entidad	Activos	Pasivos	Patrimonio	Ingreso neto	ROE	ROA	Calificación crediticia
1	Administradora de Fondos de inversión BHD, S.A.	935	507	428	76	17.8%	8.2%	AAaf
2	JMMB Sociedad, Administradora de Fondos de inversión, S.A.	804	580	224	100	44.8%	12.5%	Aaf
3	Administradora de Fondos de inversión Popular, S.A.	570	65	505	112	22.2%	19.7%	AAaf
4	Administradora de Fondos de inversión Universal, S.A.	441	79	362	77	21.3%	17.5%	AA-af
5	Altio Sociedad, Administradora de Fondos de inversión, S.A.	438	152	286	145	50.8%	33.2%	AA-af
6	Excel Sociedad, Administradora de Fondos de inversión, S.A.	229	37	191	70	36.7%	30.7%	AA-af
7	Sociedad Administradora de Fondos de inversión Reservas, S.A.	229	81	147	15	10.2%	6.5%	AA-af
8	Pioneer Sociedad, Administradora de Fondos de inversión, S.A.	168	50	150	116	77.2%	68.6%	A+af
9	ADVANCED ASSET MANAGEMENT, S.A.	63	20	43	-20	-46.2%	-31.5%	Aaf
10	TC Latin America Partners, Sociedad Administradora de Fondos de in'	12	1	12	-3	-28.4%	-26.7%	Aaf

Los puestos de bolsa son intermediarios financieros que facilitan la compra y venta de valores en los mercados bursátiles, actuando en representación de los inversionistas, proporcionan servicios de asesoría financiera, ejecución de órdenes de compra y venta, custodia de valores y administración de carteras de inversión.

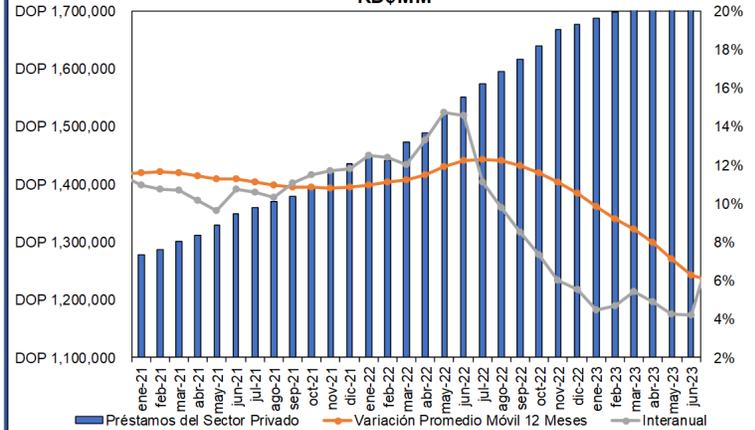
Por otro lado, las administradoras de fondos de inversión son entidades financieras que crean y administran fondos de inversión, estos fondos a su vez están compuestos por el dinero aportado por múltiples inversionistas, y el patrimonio se invierte en una variedad de activos financieros. Las administradoras de fondos toman decisiones de inversión en nombre de los inversionistas y gestionan activamente los fondos.

# Perspectivas Macroeconómicas en Rep. Dom.

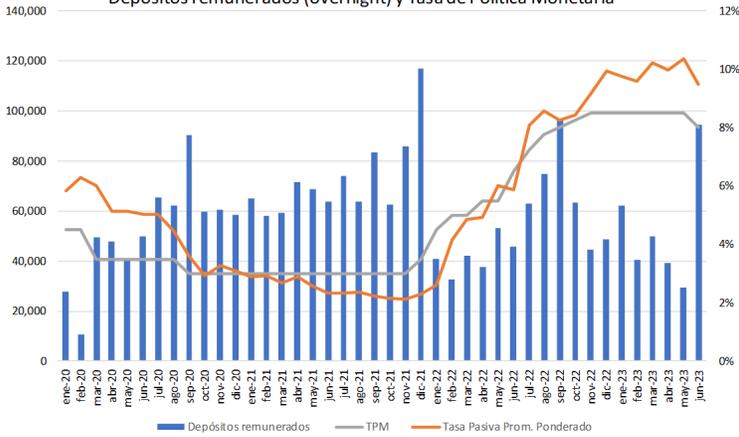
**Var. Porcentual del Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE)**  
Serie desestacionalizada



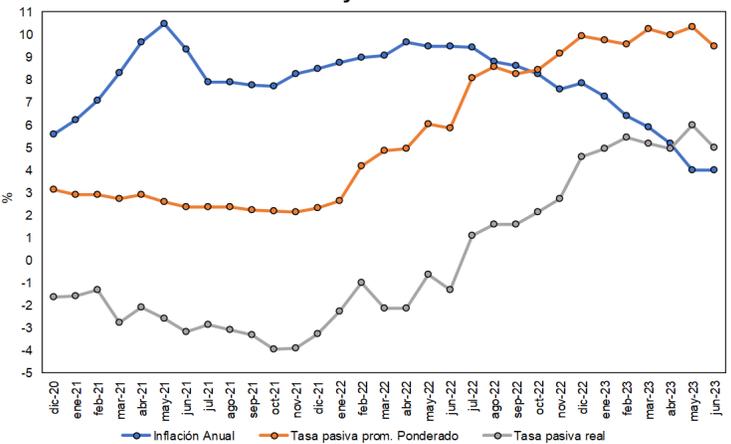
**Prestamos del sector Privado**  
RD\$MM



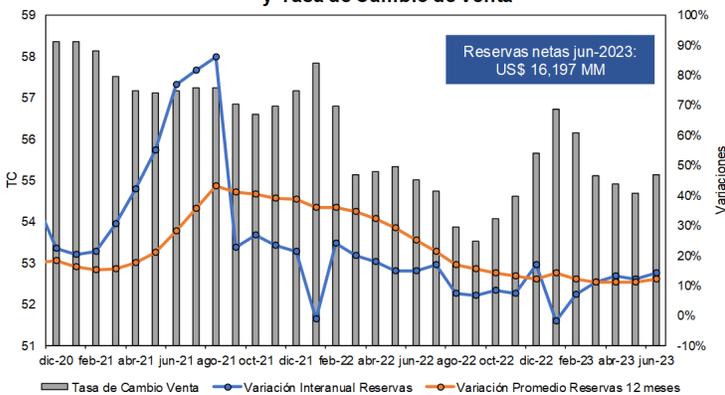
**Depósitos remunerados (overnight) y Tasa de Política Monetaria**



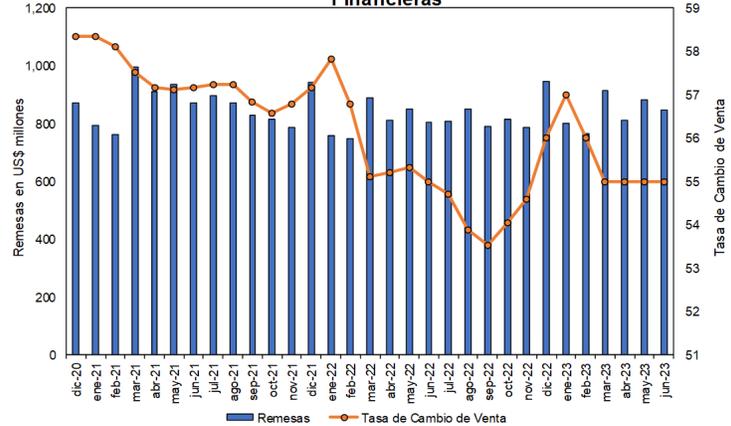
**Tasas Pasivas y Tasa de Inflación**



**Variación de las Reservas Internacionales Netas y Tasa de Cambio de Venta**



**Remesas Familiares vs. Tasa de Cambio del dólar de Entidades Financieras**



Fuente: Banco Central de la República Dominicana



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)

