

Más allá del presupuesto: el rol de FP&A para navegar ciclos económicos

El artículo “3 capabilities that define the new FP&A leader,” publicado por CFO.com y escrito por Prince Oppong, Senior Director of Strategic Finance en PayPal, plantea que la función de FP&A (Financial Planning & Analysis) ha dejado de ser un área esencialmente operativa y retrospectiva para convertirse en un actor central en la toma de decisiones estratégicas. El punto de partida del autor es claro: los líderes financieros de mayor impacto no son necesariamente quienes construyen los modelos más sofisticados, sino quienes logran convertir complejidad en claridad ejecutiva.

Tradicionalmente, FP&A se concentraba en responder la pregunta: “¿Qué pasó?” Su rol consistía en preparar reportes mensuales, análisis de variaciones contra presupuesto, presupuestos anuales y proyecciones basadas en tendencias recientes. Ese enfoque, aunque necesario, era predominantemente histórico. Según el artículo, la volatilidad de los últimos años —disrupciones en cadenas de suministro, cambios acelerados en tasas de interés, transformación digital e incertidumbre macroeconómica— evidenció que mirar el pasado ya no es suficiente para guiar decisiones de negocio.

El nuevo líder de FP&A debe ayudar a responder preguntas más complejas: ¿qué significa esto para la empresa?, ¿qué debemos hacer?, ¿qué escenarios debemos anticipar?, ¿cuáles son los riesgos y trade-offs de cada decisión? En ese sentido, FP&A pasa de ser un proveedor de reportes a convertirse en un socio estratégico del CEO, CFO y unidades de negocio. Hay que identificar tres capacidades que definen a este nuevo perfil:

A. La primera capacidad es traducir complejidad en decisiones, no simplemente convertir datos en reportes. El autor critica los paquetes extensos de variaciones presupuestarias que explican “todo,” pero no priorizan nada. La nueva moneda de FP&A no es la exhaustividad, sino la claridad: identificar las dos o tres variables que la alta dirección debe entender para tomar una decisión correcta. Esto requiere juicio, criterio estratégico y capacidad de simplificar sin perder rigor.



- B. La segunda capacidad es convertirse en asesor confiable, no solo en proveedor de números. Para ello, el líder financiero debe desarrollar credibilidad mediante consistencia, franqueza y dominio real del negocio. Esto implica tener la valentía de presentar análisis incómodos cuando los números muestran que una estrategia no está funcionando, que una inversión no generará el retorno esperado o que determinados supuestos comerciales son demasiado optimistas. El artículo enfatiza que los mejores líderes de FP&A no son los que ocultan malas noticias en notas al pie, sino los que las comunican temprano, con claridad y de manera constructiva.
- C. La tercera capacidad es ser dueño de la narrativa financiera. El artículo destaca que una de las tareas más importantes de FP&A es construir el marco financiero que conecta la estrategia con los resultados esperados. Esto incluye presentaciones al consejo de administración, planes plurianuales, compromisos ante inversionistas, modelos de crecimiento y métricas de éxito para las unidades de negocio. No se trata únicamente de comunicar números; se trata de definir cómo la empresa entiende su desempeño, qué metas se compromete a alcanzar y cómo medirá el éxito.

El desarrollo del talento financiero debe evolucionar. La capacidad técnica en modelaje financiero y contabilidad sigue siendo indispensable, pero ya no es el principal diferenciador.

Más allá del presupuesto: el rol de FP&A para navegar ciclos económicos

Los profesionales de FP&A que avanzarán hacia roles de mayor impacto serán aquellos que desarrollen juicio bajo incertidumbre, comunicación ejecutiva, conocimiento operativo del negocio y capacidad de influir en decisiones estratégicas. Se recomienda experiencias rotacionales en áreas comerciales u operativas, exposición a conversaciones con juntas directivas e inversionistas, y práctica deliberada presentando análisis complejos a audiencias no financieras.

A continuación, algunos consejos prácticos considerando el entorno dominicano, que los departamentos de planificación financiera deberían estar considerando:

a) Pasar del presupuesto anual estático a un modelo de planificación dinámica

En el contexto dominicano, muchas empresas todavía trabajan con presupuestos anuales rígidos que se revisan tarde, cuando la realidad ya cambió. En sectores expuestos a tipo de cambio, tasas de interés, importaciones, turismo, construcción, consumo masivo o financiamiento bancario, este enfoque es insuficiente. Una práctica recomendable es implementar un esquema de rolling forecast trimestral o mensual, con proyecciones móviles de 12 a 18 meses. Esto permite actualizar ventas, costos, márgenes, caja y necesidades de financiamiento según cambios en inflación, tasa de cambio, tasas bancarias, demanda sectorial y comportamiento de clientes.

b) Asumir escenarios macroeconómicos, no solo escenarios internos

FP&A no debe proyectar únicamente ventas y gastos. Se debe incorporar supuestos macroeconómicos explícitos, tales como:

Variable crítica	Impacto empresarial
Tasa de cambio RD\$/US\$	Costos importados, deuda en dólares, precios de reposición
Tasa de interés activa	Costo financiero, leasing, capital de trabajo
Inflación	Nómina, alquileres, energía, insumos, precios
Crecimiento del PIB / IMAE	Demanda agregada y ventas sectoriales
Liquidez bancaria	Acceso a crédito y condiciones de refinanciamiento
Remesas y turismo	Consumo, divisas, comercio, inmobiliario
Precio del petróleo	Energía, transporte, logística

El objetivo no es predecir con exactitud, sino preparar respuestas ante escenarios: base, optimista y adverso.

Tendencia de inversiones de las Family Offices

La evolución reciente de las Family Offices —vehículos privados de administración del patrimonio de familias de muy alto patrimonio (Ultra High Net Worth Individuals, UHNWI)— y cómo están adaptando sus estrategias de inversión en respuesta a un entorno caracterizado por mayor incertidumbre geopolítica, inflación persistente, tasas de interés más elevadas y acelerados cambios tecnológicos. Basándose principalmente en el UBS Global Family Office Report 2026, el estudio concluye que estas organizaciones se han convertido en algunos de los inversionistas institucionales más sofisticados del mundo, con una visión de largo plazo y creciente influencia sobre los mercados financieros internacionales.

Uno de los principales hallazgos es que la asignación geográfica continúa concentrándose en las economías desarrolladas. Norteamérica reúne aproximadamente el 53% de los activos administrados por Family Offices y Europa Occidental otro 26%, reflejando la preferencia por mercados con mayor profundidad, liquidez, estabilidad jurídica y mejores oportunidades de crecimiento. Aunque existe interés creciente por Asia y algunos mercados emergentes, las familias continúan privilegiando jurisdicciones donde la protección del capital resulta más sólida. En cuanto a la composición de las carteras, las Family Offices mantienen una estrategia altamente diversificada entre activos públicos y privados. Si bien continúan invirtiendo en renta variable global y renta fija, han incrementado su exposición a activos alternativos, especialmente private equity, infraestructura, bienes raíces, crédito privado y hedge funds, buscando mayores retornos ajustados por riesgo y una menor correlación con los mercados tradicionales. La iliquidez de estos activos representa una ventaja para inversionistas con horizontes multigeneracionales, permitiéndoles capturar primas de rentabilidad difíciles de obtener en mercados públicos.

Otro cambio importante es el creciente interés por las megatendencias estructurales, particularmente la inteligencia artificial (IA), infraestructura digital, transición energética y recursos naturales. La IA se consolida como una de las principales áreas de inversión, impulsando incluso una mayor asignación hacia empresas tecnológicas cotizadas, debido a la rapidez con que esta revolución está transformando múltiples sectores económicos. El estudio también destaca que las principales preocupaciones de las grandes fortunas ya no son exclusivamente financieras. La guerra comercial, las tensiones geopolíticas, la inflación y la fragmentación económica mundial figuran entre los riesgos más relevantes para la preservación del patrimonio. Como respuesta, muchas Family Offices están reforzando la gestión activa de sus portafolios, incrementando la diversificación internacional y utilizando instrumentos como hedge funds y metales preciosos para fortalecer la resiliencia de sus inversiones.

Las Family Offices han evolucionado desde simples estructuras de administración patrimonial hacia verdaderas plataformas globales de inversión. Su capacidad para combinar visión de largo plazo, flexibilidad, acceso a inversiones privadas y una toma de decisiones independiente las convierte en actores cada vez más relevantes en el financiamiento de empresas, proyectos de infraestructura, innovación tecnológica y mercados privados. Más que perseguir retornos de corto plazo, estas organizaciones buscan preservar y multiplicar el patrimonio familiar a través de generaciones, adaptando continuamente sus estrategias a un entorno económico global cada vez más complejo.

Fuente: “En qué invierten las Family Offices en el mundo, y por qué” Funds Society (junio 2026). <https://www.fundsociety.com/es/noticias/negocio/en-que-invierten-las-family-offices-en-el-mundo-y-por-que/>

Más allá del presupuesto: el rol de FP&A para navegar ciclos económicos

c) Incorporar alertas tempranas para anticipar ciclos económicos

Una función moderna de FP&A en RD debe construir un tablero de indicadores líderes. Algunos indicadores útiles son:

- Evolución mensual del IMAE.
- Inflación general y subyacente.
- Tasa de política monetaria del Banco Central.
- Tasas activas y pasivas del sistema financiero.
- Liquidez del mercado y tasas interbancarias.
- Importaciones por rubro.
- Recaudaciones fiscales.
- Ocupación hotelera y llegada de turistas.
- Remesas.
- Tipo de cambio y reservas internacionales.
- Cartera de crédito por sector.
- Morosidad bancaria.
- Ventas con tarjetas o indicadores de consumo.

Estos datos permiten detectar señales de desaceleración o expansión antes de que aparezcan en los estados financieros de la empresa.

d) Traducir los números en decisiones concretas

El error frecuente es presentar reportes financieros extensos sin una recomendación clara. El área de FP&A debe responder siempre tres preguntas:

1. ¿Qué está cambiando?
2. ¿Por qué importa para el negocio?
3. ¿Qué decisión debe tomar la gerencia?

Por ejemplo, no basta decir: “el margen bruto cayó de 32% a 28%”. El análisis debe explicar si la caída se debe a devaluación, aumento de fletes, descuentos comerciales, mezcla de productos, inventario viejo o pérdida de eficiencia.

Luego debe recomendar acciones: ajuste de precios, renegociación con proveedores, cobertura cambiaria o revisión de comisiones.

e) Profesionalizar la gestión del flujo de caja

En mercados cambiantes como el dominicano, la rentabilidad contable puede ocultar problemas serios de liquidez. FP&A debe dar seguimiento semanal o quincenal a:

- Flujo de caja operativo.



- Cuentas por cobrar y días de cobro.
- Cuentas por pagar y días de pago.
- Inventarios y rotación.
- Necesidad de capital de trabajo.
- Servicio de deuda.
- Líneas bancarias disponibles.
- Exposición en moneda extranjera.

Una buena práctica es preparar un cash forecast de 13 semanas, especialmente para empresas importadoras, constructoras, distribuidoras, clínicas, hoteles, zonas francas y negocios con alta estacionalidad.

f) Medir rentabilidad por cliente, producto y canal

En República Dominicana, muchas empresas conocen su margen global, pero no saben cuáles clientes, productos o canales realmente generan valor. FP&A debe profundizar en:

- Margen por línea de producto.
- Margen por cliente.
- Rentabilidad por sucursal.
- Rentabilidad por canal: mayorista, retail, online, institucional.
- Costo logístico por segmento.
- Costo financiero asociado al crédito otorgado a clientes.
- Margen después de descuentos, devoluciones, comisiones y mora.

Esto es clave en entornos de inflación, devaluación o tasas altas, donde vender más no necesariamente significa ganar más.



Más allá del presupuesto: el rol de FP&A para navegar ciclos económicos

g) Integrar FP&A con ventas, operaciones y tesorería

El nuevo FP&A no puede trabajar aislado en contabilidad. Debe convertirse en un puente entre finanzas y las áreas que generan la información operativa. En una empresa dominicana, esto implica reuniones periódicas con:

- Ventas: pipeline, precios, descuentos, cobranza esperada.
- Operaciones: capacidad, productividad, costos, inventarios.
- Compras: proveedores, fletes, tipo de cambio, condiciones de pago.
- Tesorería: liquidez, deuda, líneas bancarias, exposición cambiaria.
- Recursos humanos: nómina, productividad, rotación, incentivos.

La recomendación práctica es establecer un Comité Mensual de Performance Financiero, con una agenda corta: resultados, desviaciones, flujo de caja, riesgos y decisiones.

h) Fortalecer la narrativa financiera ante bancos, socios e inversionistas

Muchas empresas dominicanas dependen de bancos comerciales para financiar capital de trabajo o expansión. Una función FP&A madura debe preparar una narrativa financiera clara para terceros:

- Qué está creciendo.
- Qué márgenes son sostenibles.
- Cuál es la capacidad real de pago.
- Cómo se manejarán riesgos cambiarios y de tasas.
- Qué indicadores demuestran disciplina financiera.
- Cómo se utilizará el financiamiento solicitado.

Esto mejora la posición negociadora frente a bancos, inversionistas, potenciales socios o compradores estratégicos.

i) Usar tecnología, pero sin sustituir el juicio financiero

Herramientas como Power BI, Excel avanzado, ERP, dashboards e inteligencia artificial pueden mejorar velocidad y visualización. Sin embargo, el artículo recuerda que el diferenciador no es el modelo por sí mismo, sino el juicio que permite interpretar los números.

Para empresas dominicanas, una ruta práctica sería:

- Ordenar catálogo contable y centros de costos.
- Estandarizar reportes mensuales.
- Automatizar extracción de datos desde contabilidad/ERP.
- Crear dashboards de ventas, margen, caja y capital de trabajo.
- Incorporar escenarios macro y análisis predictivo.



La tecnología debe servir para llegar más rápido a la decisión, no para producir más reportes sin síntesis. La principal lección del artículo para República Dominicana es que FP&A debe dejar de ser una función de “reportar resultados” y convertirse en una función de anticipar decisiones. En un mercado expuesto a ciclos de liquidez, variaciones cambiarias, inflación importada, tasas de interés, turismo, remesas y shocks externos, la empresa que entienda antes los cambios del entorno tendrá ventaja competitiva. El nuevo líder de FP&A dominicano debe combinar tres atributos: rigor técnico, lectura macroeconómica y capacidad de comunicación ejecutiva. Su valor no estará en producir más hojas de cálculo, sino en ayudar a la gerencia a decidir más rápido, con mejores supuestos y mayor claridad estratégica.

Fuente: “3 capabilities that define the new FP&A leader” Oppong, P. (Junio 2026). <https://www.cfo.com/news/3-capabilities-that-define->

El documento de la FIAP titulado “Sesgo Regulatorio hacia activos domésticos en las inversiones de los fondos de pensiones de América Latina” (No. 92 / mayo 2026) analiza uno de los principales debates regulatorios que enfrentan los sistemas de pensiones de América Latina: el denominado “home-bias regulatorio”, entendido como las restricciones legales que obligan o incentivan a los fondos de pensiones a concentrar una proporción excesiva de sus inversiones en activos del propio país, limitando su diversificación internacional. El estudio sostiene que, aunque estas restricciones suelen justificarse por objetivos de desarrollo del mercado local o de financiamiento público, terminan reduciendo la eficiencia de los portafolios y, en consecuencia, las pensiones futuras de los trabajadores.

El informe distingue entre un sesgo doméstico voluntario, derivado de decisiones de inversión de los administradores, y un sesgo regulatorio, impuesto por normas que restringen la inversión internacional mediante límites cuantitativos, exigencias de inversión en deuda pública local o restricciones cambiarias. Según la FIAP, el problema no radica en mantener una participación razonable en activos nacionales, sino en impedir que las administradoras construyan portafolios eficientes desde la perspectiva de riesgo y rentabilidad.



A partir de evidencia internacional, el documento muestra que las economías desarrolladas han evolucionado desde esquemas de límites rígidos hacia el principio de la “persona prudente” (Prudent Person Rule), donde el regulador supervisa la calidad del gobierno corporativo, la gestión integral de riesgos y el cumplimiento del deber fiduciario, en lugar de imponer porcentajes máximos predeterminados para invertir en el exterior. Asimismo, concluye que la diversificación global permite reducir el riesgo soberano, disminuir la concentración sectorial, acceder a industrias inexistentes en los mercados locales y mejorar la relación riesgo-retorno de largo plazo.

El estudio identifica a la República Dominicana como el caso más restrictivo de América Latina, al mantener una prohibi-

ción total para la inversión de los fondos de pensiones en activos extranjeros, situándola dentro del grupo de países con mayor sesgo regulatorio hacia el mercado doméstico. En contraste, países como Chile y Perú permiten exposiciones internacionales de hasta 80% del portafolio, mientras México, Costa Rica y Honduras operan con límites intermedios.

Finalmente, la FIAP propone diez principios de política pública, entre ellos fortalecer el deber fiduciario, flexibilizar gradualmente los límites de inversión internacional, sustituir restricciones cuantitativas por supervisión basada en riesgos, desarrollar mecanismos de cobertura cambiaria y promover proyectos locales atractivos para la inversión institucional sin recurrir a obligaciones regulatorias.

Reflexión regulatoria para la República Dominicana

El documento plantea una discusión particularmente relevante para la República Dominicana, cuyo sistema previsional administra actualmente uno de los mayores volúmenes de ahorro institucional del país.

Desde una perspectiva de política pública, la pregunta no debería ser si los fondos de pensiones deben invertir exclusivamente dentro o fuera del país, sino cómo equilibrar adecuadamente tres objetivos fundamentales:

1. Proteger el patrimonio de los afiliados mediante una adecuada diversificación internacional.
2. Contribuir al desarrollo del mercado de capitales dominicano.
3. Preservar la estabilidad macroeconómica y financiera del sistema.

La regulación vigente, que prohíbe completamente la inversión internacional de las AFP, representa un enfoque particularmente conservador. Si bien esta política ha contribuido durante años a canalizar recursos hacia el mercado local y ha apoyado el financiamiento de sectores estratégicos y del Estado, también incrementa la concentración del riesgo en una economía relativamente pequeña, con un mercado de capitales aún poco profundo y con limitada oferta de instrumentos financieros sofisticados.

No obstante, una eventual apertura no debería interpretarse como una liberalización inmediata o irrestricta. La experiencia internacional demuestra que las reformas exitosas han sido graduales, acompañadas por mayores exigencias de gestión de riesgos, fortalecimiento de la supervisión de la SIPEN, utilización de coberturas cambiarias cuando corresponda y desarrollo paralelo del mercado financiero doméstico.

Para la República Dominicana podría evaluarse una hoja de ruta progresiva que considere:

- autorizar inicialmente porcentajes reducidos de inversión internacional mediante fondos indexados globales (ETFs o fondos mutuos internacionales de alta calidad);
- fortalecer los requerimientos de administración integral de riesgos por parte de las AFP;
- desarrollar un mercado local más profundo mediante emisiones corporativas, infraestructura, fondos de inversión y alianzas público-privadas competitivas, de manera que los recursos permanezcan en el país por mérito económico y no por obligación regulatoria;
- mantener mecanismos de transparencia para que los afiliados conozcan tanto los beneficios como los riesgos asociados a la diversificación internacional.

En definitiva, el principal aporte del documento no es proponer una apertura indiscriminada de las inversiones externas, sino invitar a revisar si el marco regulatorio vigente continúa siendo el más adecuado para maximizar las pensiones futuras. Para una economía abierta y crecientemente integrada como la dominicana, este debate probablemente será uno de los temas regulatorios más importantes del sistema previsional durante la próxima década.

Fuente: Documento de la FIAP titulado “Sesgo Regulatorio hacia activos domésticos en las inversiones de los fondos de pensiones de América Latina” (No. 92 / mayo 2026)

¿Cómo pueden afectar las decisiones de política monetaria a las empresas?



POLÍTICA MONETARIA Y SU IMPACTO EN LAS EMPRESAS

Tasas, liquidez y decisiones corporativas



La política monetaria no solo afecta la economía: **redefine el costo del capital, la inversión y el riesgo empresarial**. A través de distintos mecanismos, sus decisiones se transmiten a las empresas e influyen en su rentabilidad, inversión y acceso a financiamiento.

4 MECANISMOS CLAVE Y SU IMPACTO EN LAS EMPRESAS

1  TRANSMISIÓN MONETARIA ¿Qué es? Cómo las decisiones del banco central afectan la economía real. Canales clave  Tasas de interés  Crédito bancario  Expectativas  Liquidez Impacto empresarial: Cambios en el costo de financiamiento y ajustes en consumo e inversión.	2  CRÉDITO, CAPEX Y VALORACIÓN ¿Qué cambia? - Tasas más altas → menor acceso a crédito - Mayor costo de capital Impacto en empresas  Reducción de CAPEX  Postergación de proyectos  Menor valoración de la empresa (descuento de flujos) Insight clave: El costo de oportunidad del capital aumenta.	3  TIPO DE CAMBIO Relación clave Política monetaria ↔ flujos de capital ↔ tipo de cambio. Impacto empresarial  Empresas importadoras: mayores costos  Empresas exportadoras: mayor competitividad  Efecto en márgenes y precios La volatilidad cambiaria impacta márgenes, costos y planificación financiera.	4  RIESGO PAÍS ¿Qué refleja? Percepción de estabilidad económica y financiera. Impacto empresarial  Mayor riesgo país = mayor costo de financiamiento  Menor inversión extranjera  Afecta valoración de la empresa y acceso a capital Un mayor riesgo país eleva las tasas y limita las oportunidades de crecimiento.
---	---	--	--



EL ROL ESTRATÉGICO DEL CFO



Monitorea señales macroeconómicas



Anticipa escenarios y riesgos



Alinea decisiones de inversión, financiamiento y cobertura



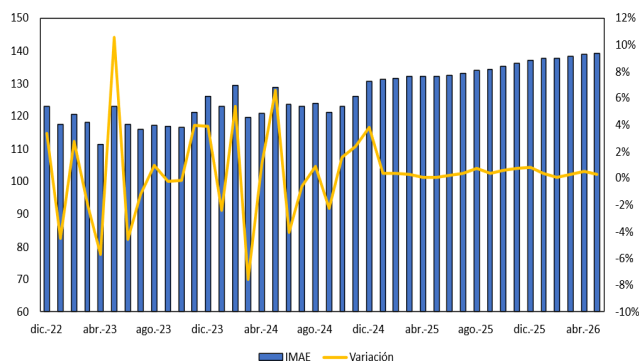
Protege valor y mejora la resiliencia del negocio



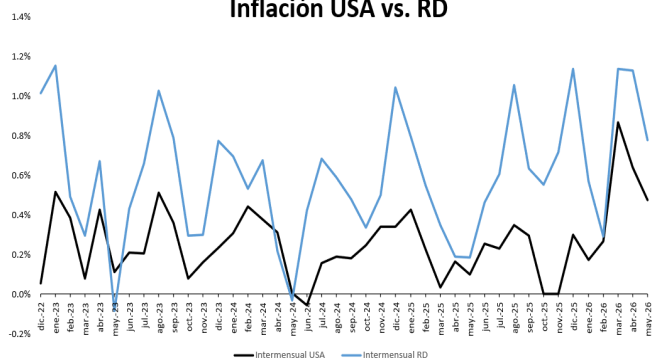
La clave no es solo entender las tasas, sino **anticipar su impacto en el negocio**.

Dashboard de perspectivas macroeconómicas, julio 2026

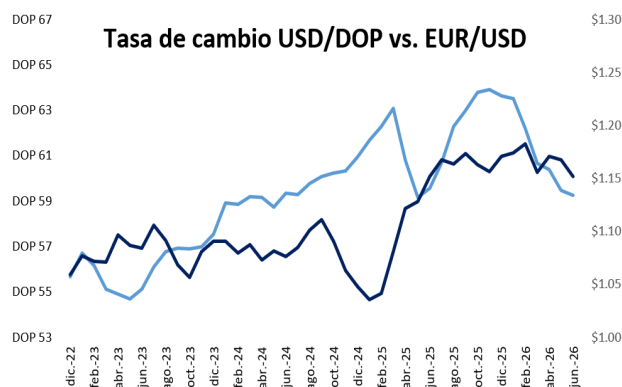
Índice Mensual de Actividad Económica



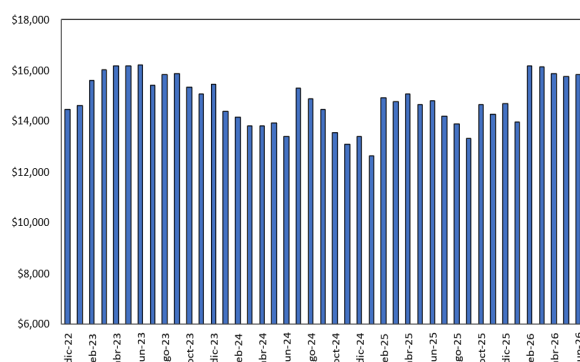
Inflación USA vs. RD



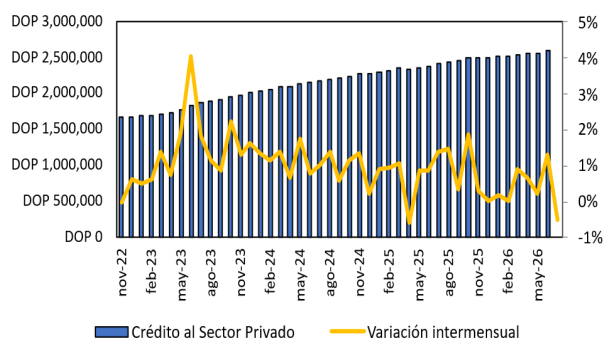
Tasa de cambio USD/DOP vs. EUR/USD



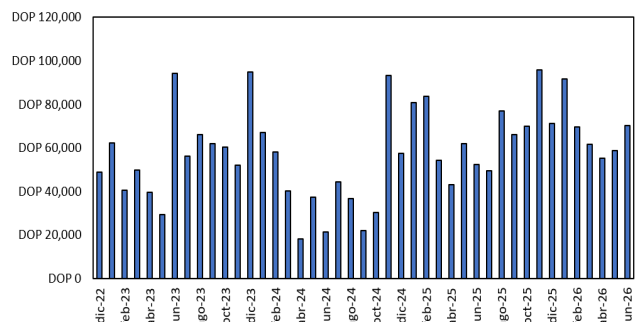
Reservas Internacionales Netas (en US\$ MM)



Crédito al Sector Privado (en RD\$ MM)



Depósitos Remunerados de Corto Plazo (Overnight) (en RD\$ MM)



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

