



Navegando el entorno *VUCA*

Gustavo Méndez | Septiembre, 2025



I. Introducción



¿Qué es *VUCA*?



***VUCA* es un acrónimo que describe entornos caracterizados por:**



Volatilidad: cambios rápidos e inesperados.

Incertidumbre: falta de previsibilidad.



Complejidad: múltiples factores interrelacionados.

Ambigüedad: falta de claridad sobre el significado de los eventos.



El término se originó en el ámbito militar y ha sido adoptado por el mundo empresarial para describir entornos dinámicos.

VUCA

Volatilidad

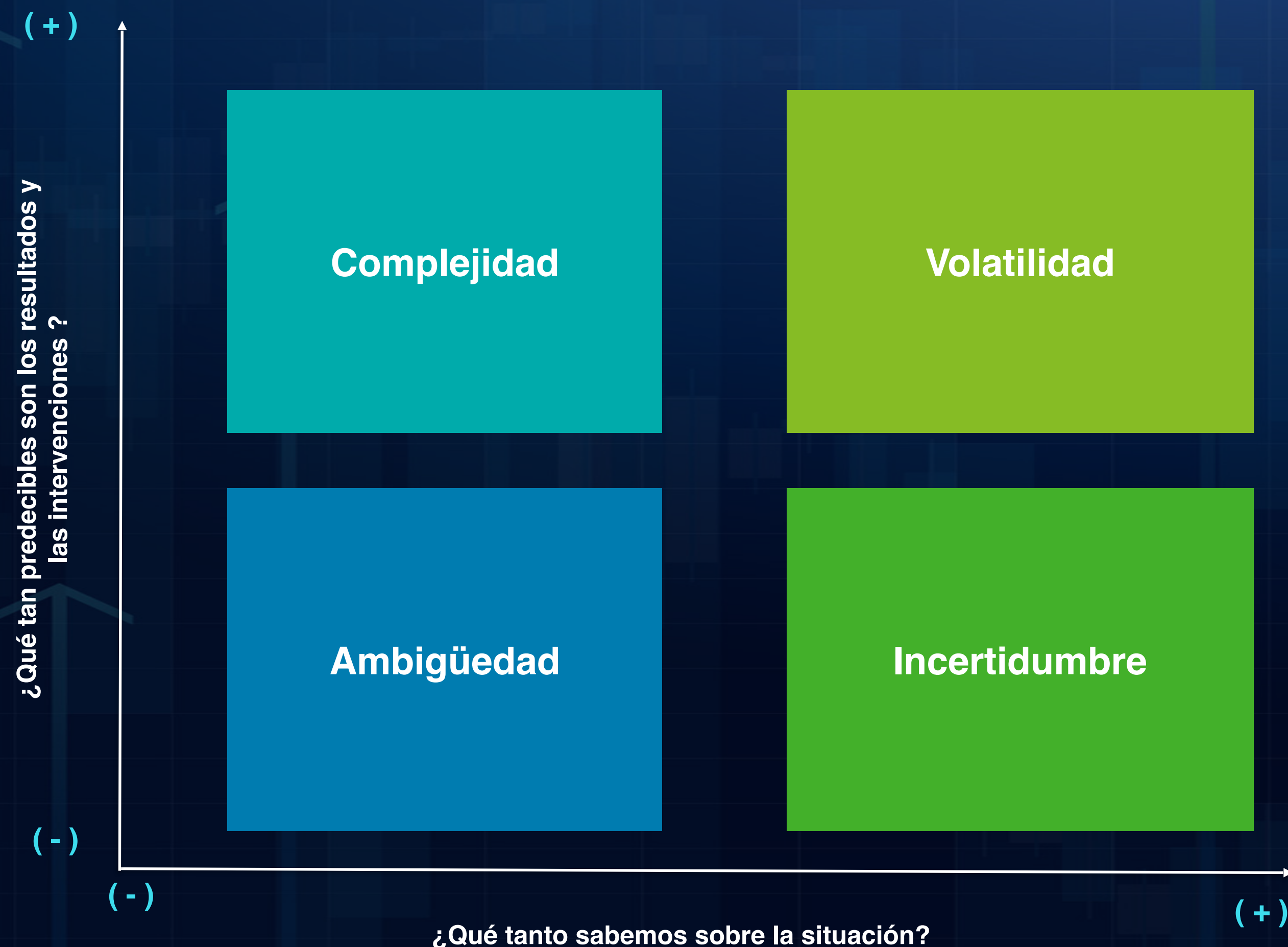
Incertidumbre
(Uncertainty)

Complejidad

Ambigüedad

Nota: *VUCA*, por sus siglas en inglés.

VUCA



Cada elemento **VUCA** es único y debe ser abordado por separado, ya que los resultados y las intervenciones son diferentes.

Las instituciones financieras operan en un entorno VUCA debido a:

- ➔ **Cambios regulatorios frecuentes.**
- ➔ **Avances tecnológicos disruptivos.**
- ➔ **Amenazas cibernéticas crecientes.**
- ➔ **Volatilidad económica global.**
- ➔


Esto exige una mayor capacidad de adaptación, monitoreo constante y liderazgo resiliente.



II. Contexto económico de la República Dominicana


Global

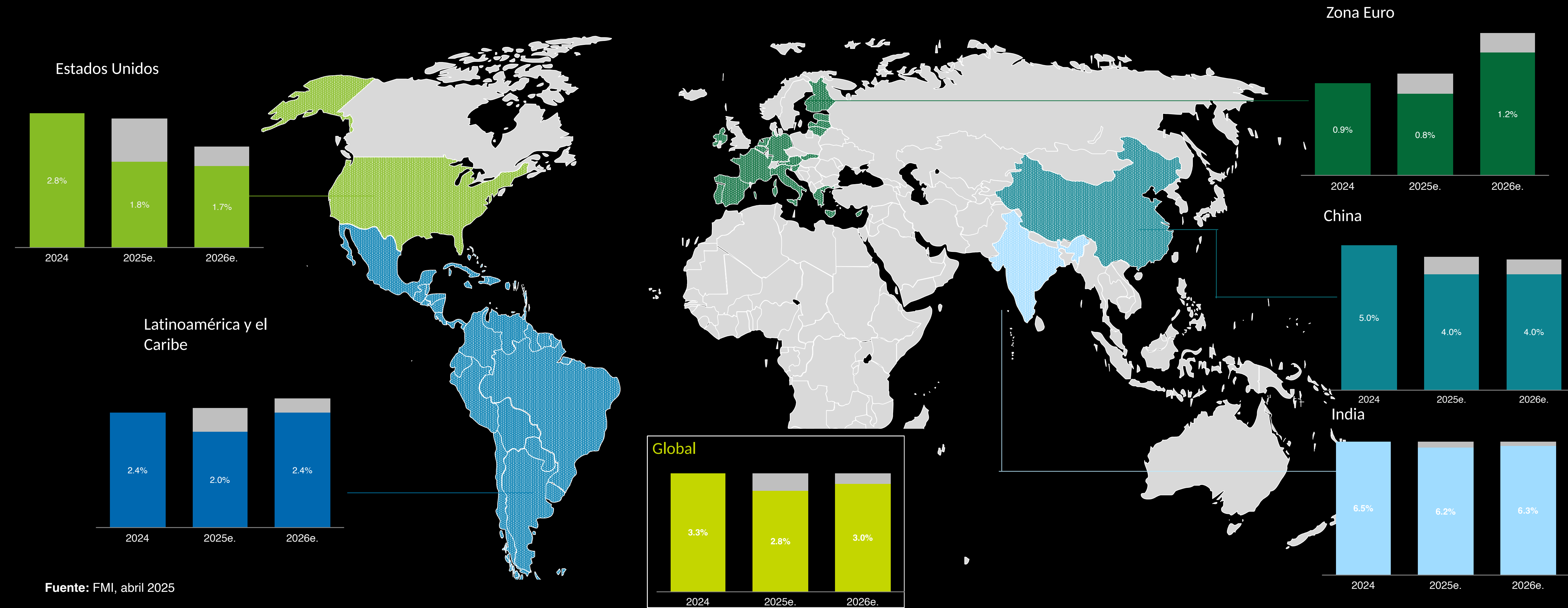
La perspectiva económica ha cambiado sustancialmente, a partir del nuevo régimen arancelario, y todos los países enfrentan **riesgos de diferente magnitud**, en el horizonte de corto plazo.



Pronósticos del crecimiento del PIB para 2025 y 2026

(PIB real, variación porcentual anual)

 Estimados previos (enero, 2025)



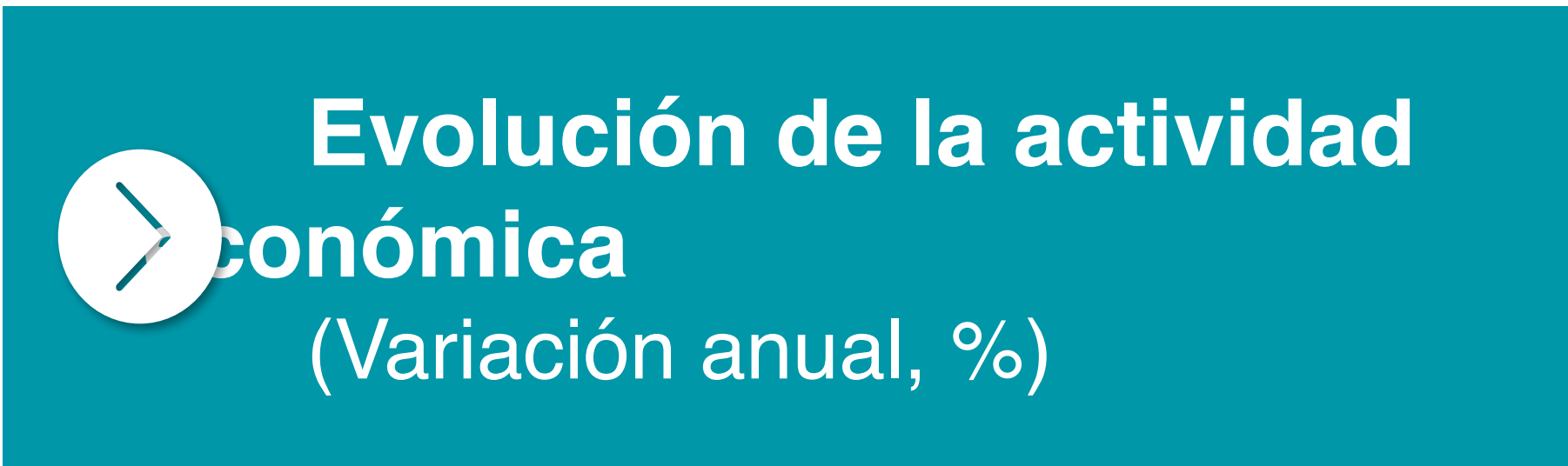
Fuente: FMI, abril 2025

Aranceles en Latinoamérica y participación en exportaciones de los Estados Unidos

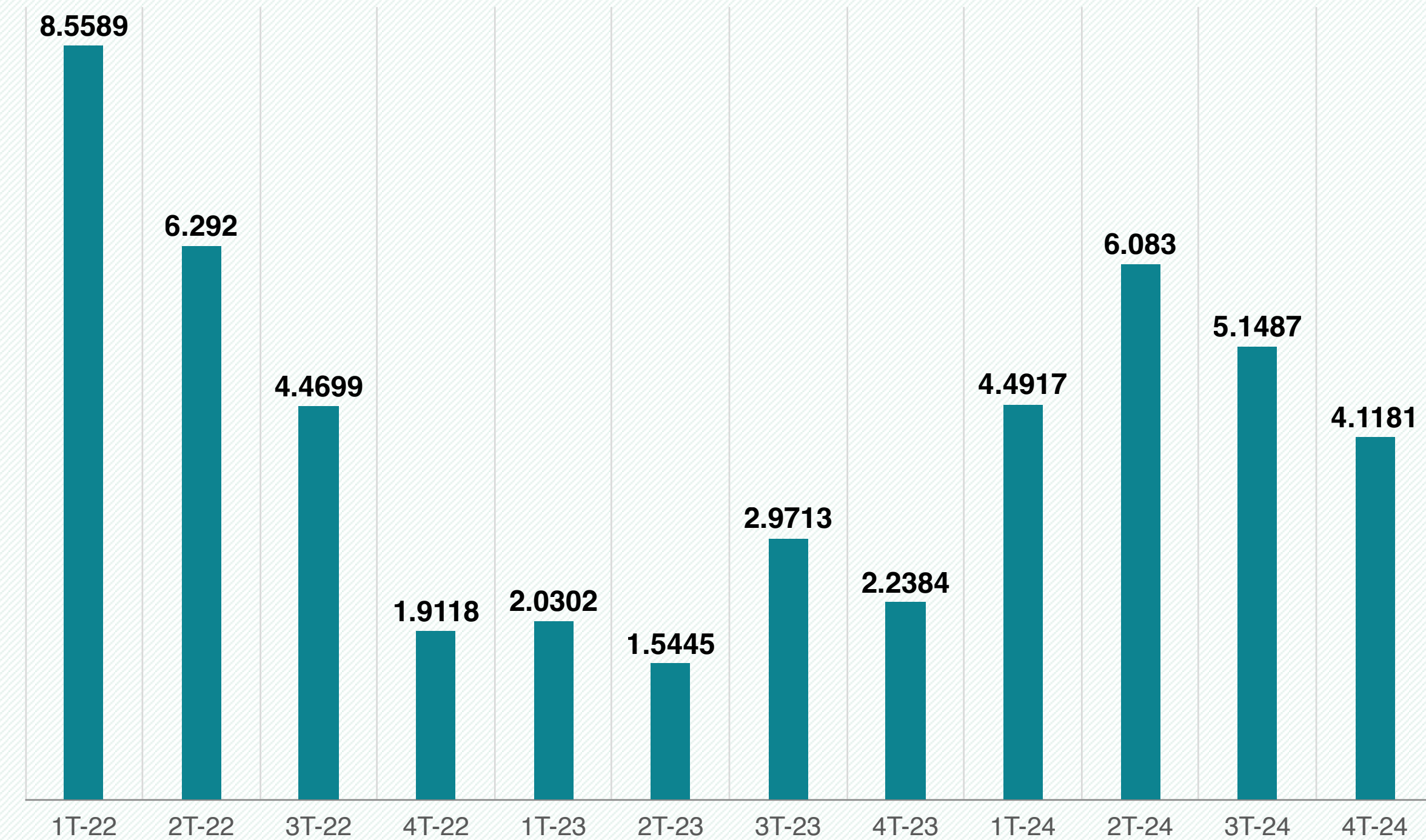


Crecimiento económico en el corto plazo

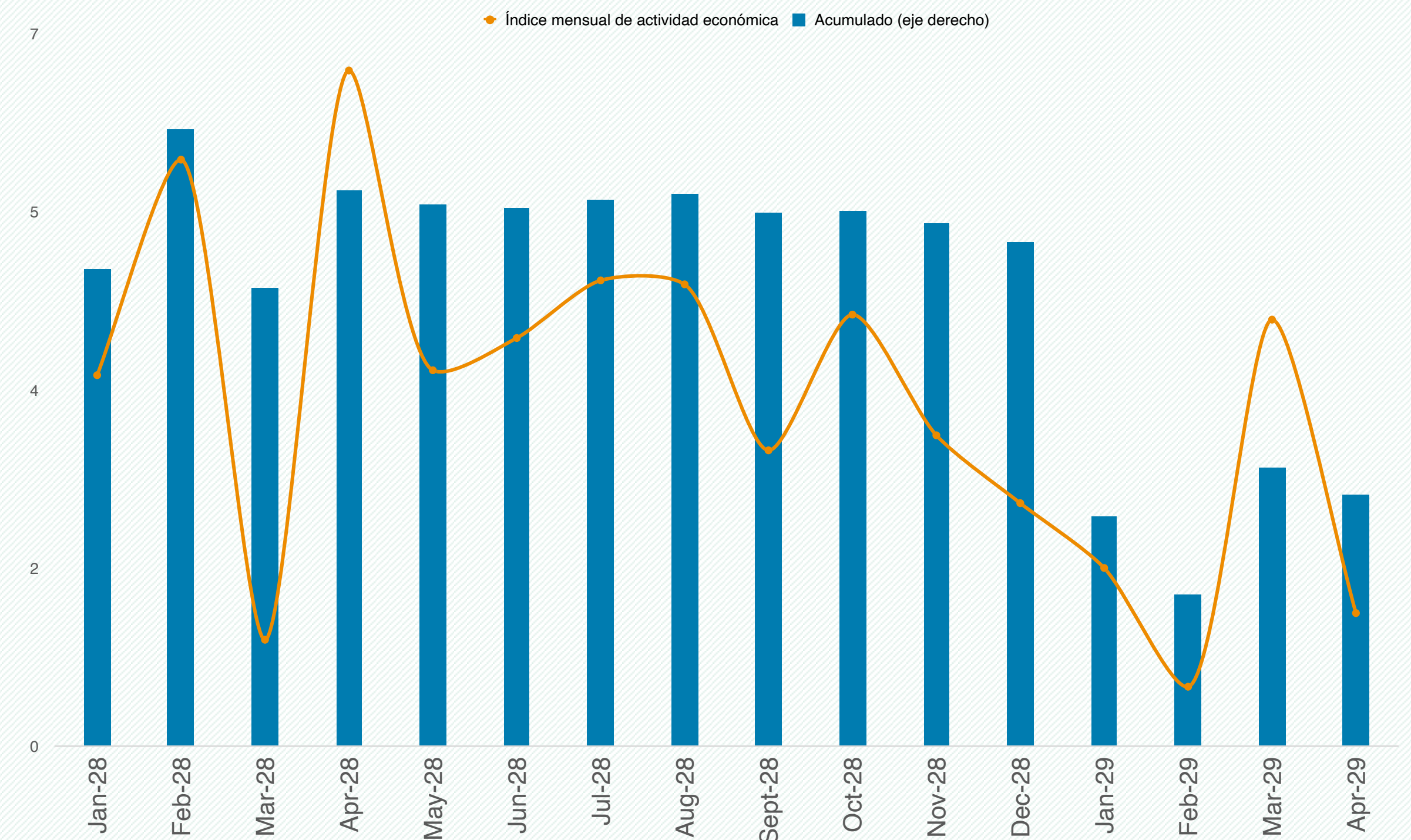
La economía cerró con buen dinamismo 2024, aunque ya mostraba señales de desaceleración. Para el primer cuatrimestre, continuó con un crecimiento lento, mientras que el sector de Servicios mostró pérdida de impulso.



Variación del PIB trimestral

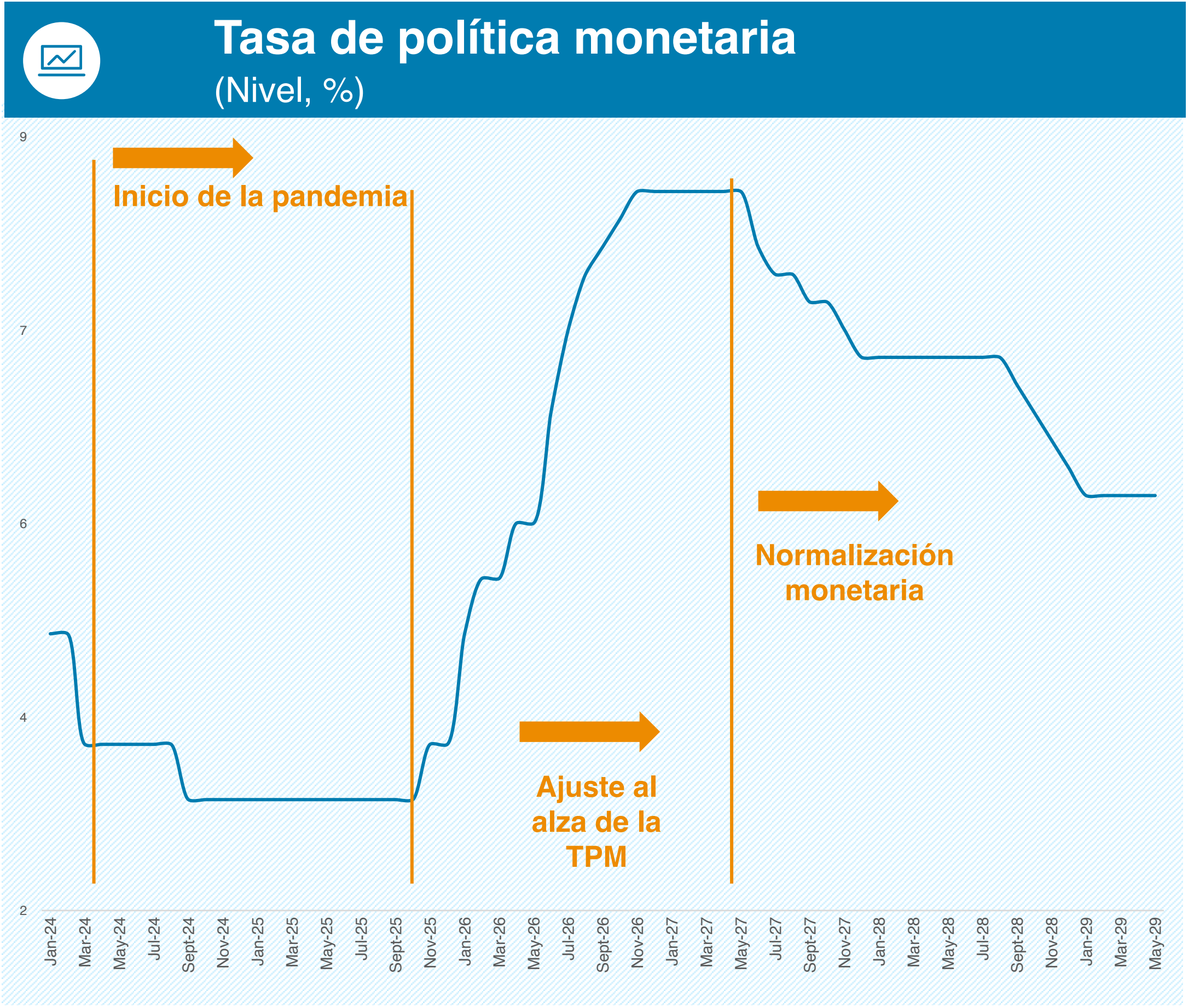
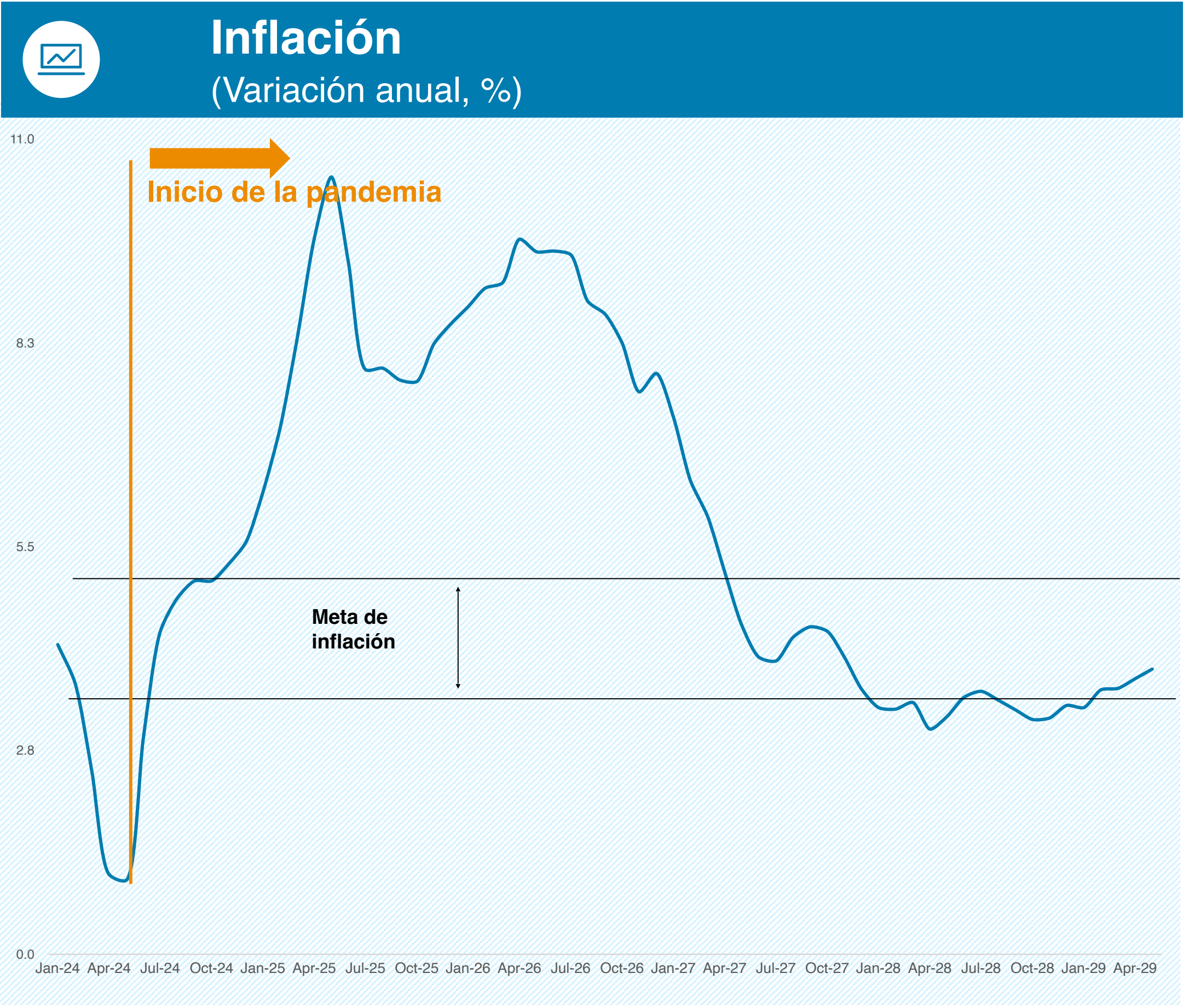


Índice mensual de la actividad económica



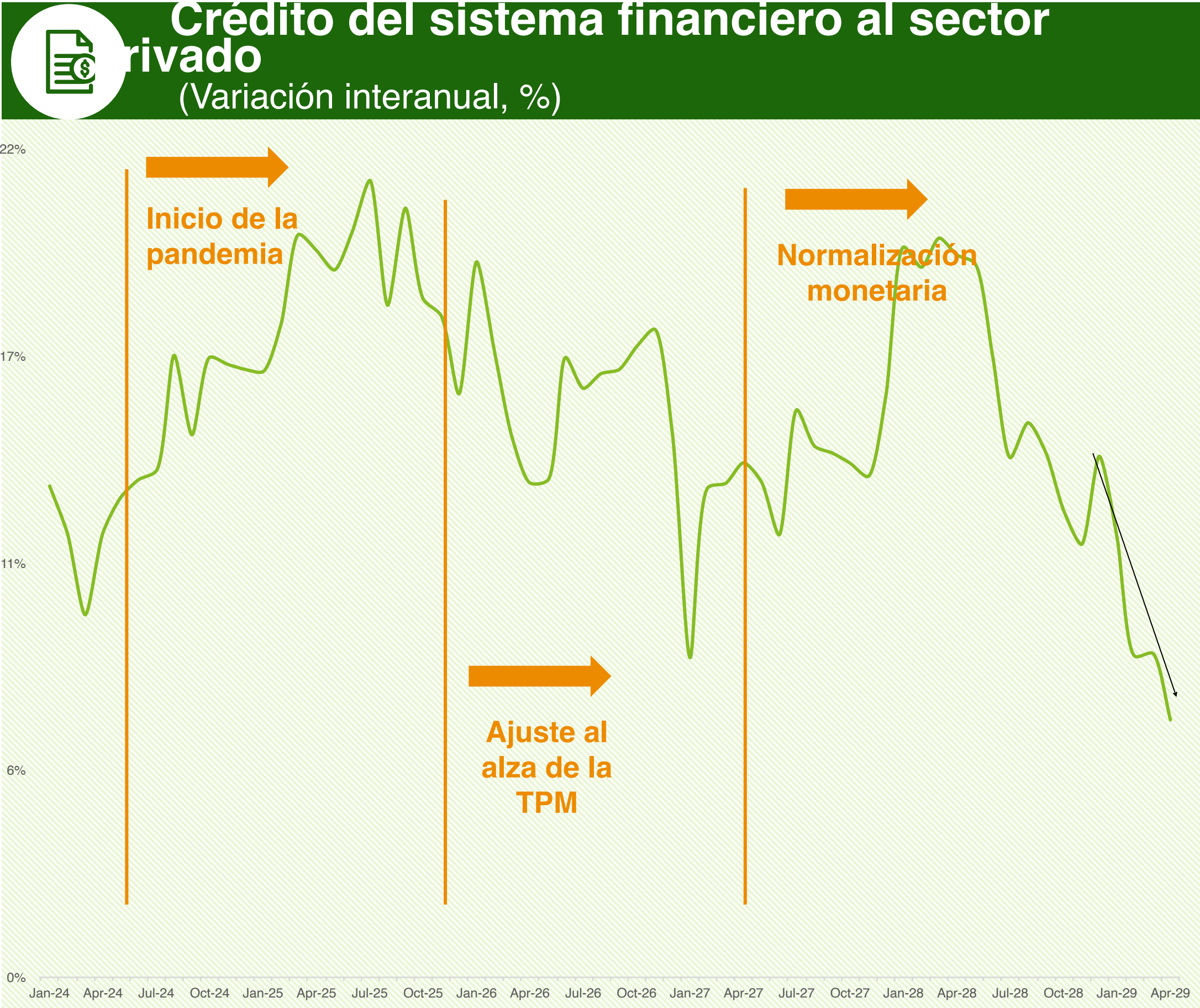
Inflación y tasa de política monetaria

Después de un periodo de presiones inflacionarias, **la inflación se ha mantenido dentro de la meta del Banco Central**. La adopción de una política monetaria restrictiva para contener la inflación funcionó; no obstante, ahora se presentan nuevos retos, como conflictos geopolíticos y fenómenos naturales adversos.

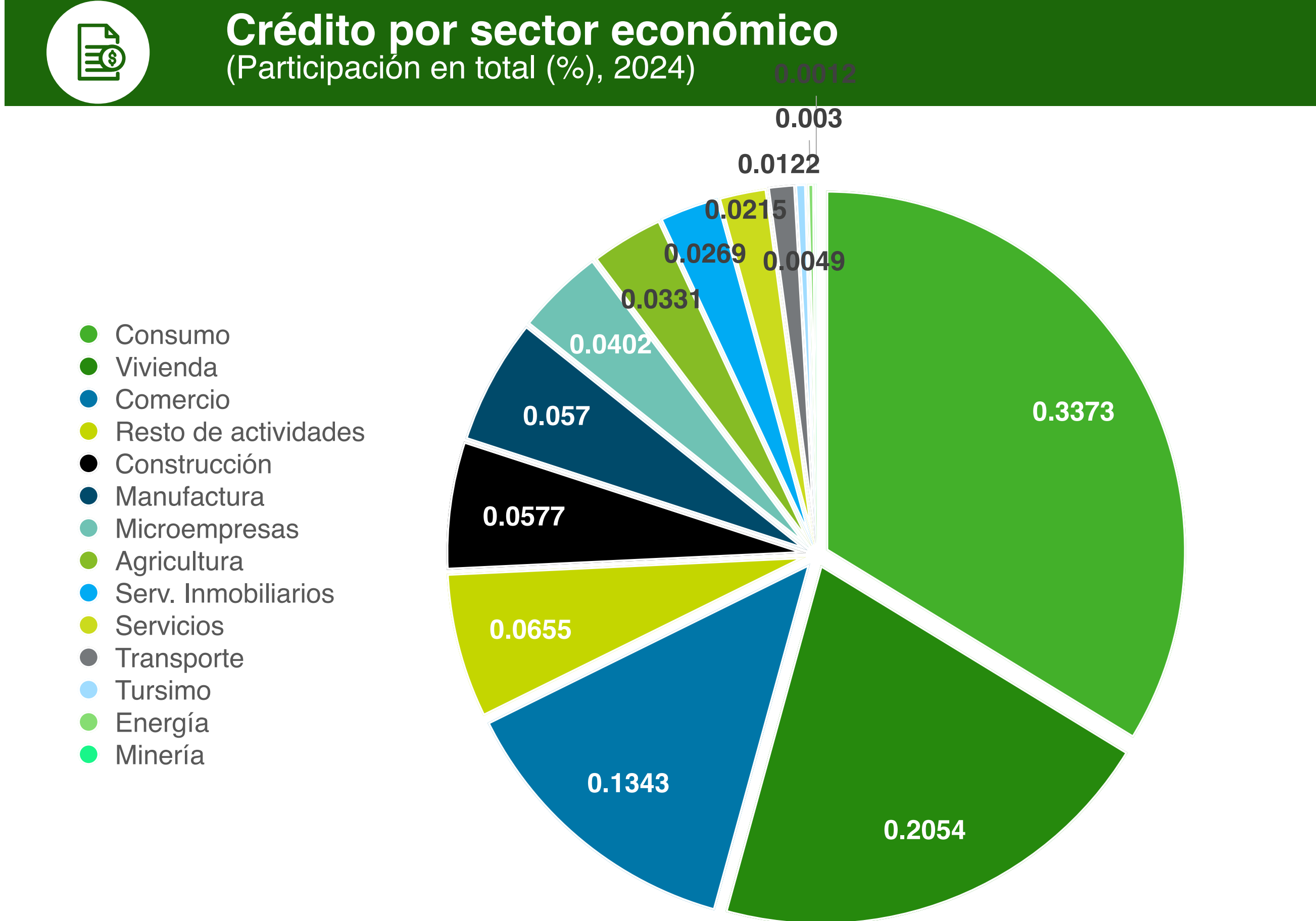


Crédito

La etapa de normalización monetaria benefició la colocación de crédito. Vivienda, comercio y construcción son las actividades que recibieron mayor financiamiento, en 2024.



Fuente: Banco Central de República Dominicana, Consejo monetario centroamericano.



III. Panorama y gestión de riesgos





Según estudios recientes, los principales riesgos para el país incluyen:

- Fenómenos meteorológicos extremos (huracanes, sequías, entre otros).
- Deuda pública y sostenibilidad fiscal.
- Pobreza y desigualdad persistente.
- Escasez de talento especializado.
- Migración involuntaria y presión sobre servicios públicos.
-
-

**Estos riesgos
requieren una gestión
integral y coordinada
entre sectores.**

Las entidades financieras dominicanas han adoptado un enfoque de supervisión basada en riesgos. Esto incluye:



Evaluación de escenarios y pruebas de estrés.



Planes de continuidad del negocio.



Modelos de riesgo crediticio y operativo.



Cumplimiento normativo y cultura de riesgos.

La Superintendencia de Bancos, promueve la formación continua y la mejora de capacidades institucionales.



IV. Navegar el entorno *VUCA*



Para enfrentar el entorno VUCA, las instituciones deben adoptar:



Flexibilidad estratégica: planificación por escenarios.



Conciencia situacional: monitoreo del entorno.



Agilidad organizacional: estructuras adaptativas.



Liderazgo resiliente: toma de decisiones en incertidumbre.

Estas estrategias fortalecen la capacidad de respuesta ante eventos inesperados.

Monitoreo de riesgos emergentes

Las instituciones deben identificar y monitorear riesgos emergentes como:

- Ciberseguridad avanzada y ataques dirigidos.
- Riesgos climáticos no tradicionales.
- Disrupciones por inteligencia artificial.
- Riesgos ESG y reputacionales.
- Tensiones geopolíticas y migratorias.
- Riesgos de deuda y sostenibilidad fiscal.



**El monitoreo proactivo
permite anticipar impactos y
ajustar estrategias.**

El entorno *VUCA* representa tanto desafíos como oportunidades, por lo que las instituciones financieras deben:



Fortalecer su cultura de gestión de riesgos.



Invertir en talento, tecnología y resiliencia organizacional.



Adoptar una visión dinámica y transversal del riesgo.

La adaptabilidad será clave para prosperar en un entorno incierto.



“Los campeones se adaptan, y la presión es un privilegio”.

- Billie Jean King



Preguntas y respuestas

Gracias por su atención.

¿Tienen alguna pregunta o comentario sobre los temas abordados?



Gustavo Méndez

Socio Líder de la Industria de Servicios Financieros
Deloitte Spanish Latin America
gmendez@deloittemx.com



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com/do/conozcanos para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 457,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, Deloitte RD, S.R.L., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”.

Esta presentación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta presentación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.

© 2025 Deloitte RD, S.R.L.

