

# Deloitte.

Navegando el entorno *VUCA*

Gustavo Méndez | Septiembre, 2025

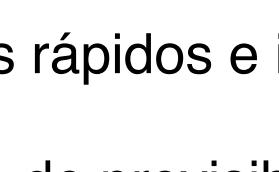


# I. Introducción

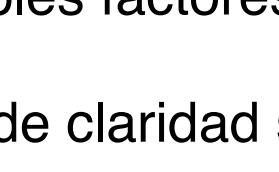
¿Qué es *VUCA*?



***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

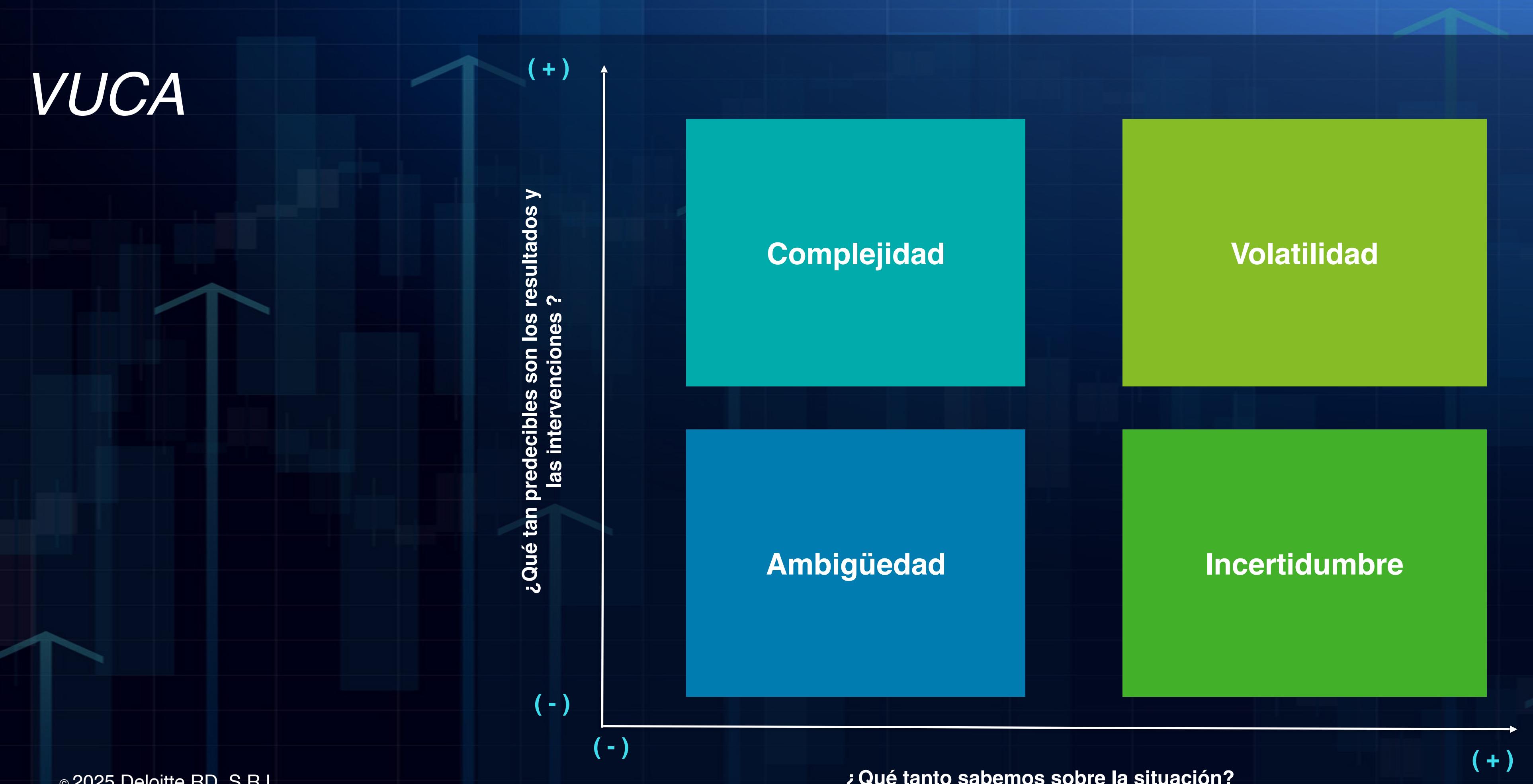
**Incertidumbre**  
(*Uncertainty*)

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.**

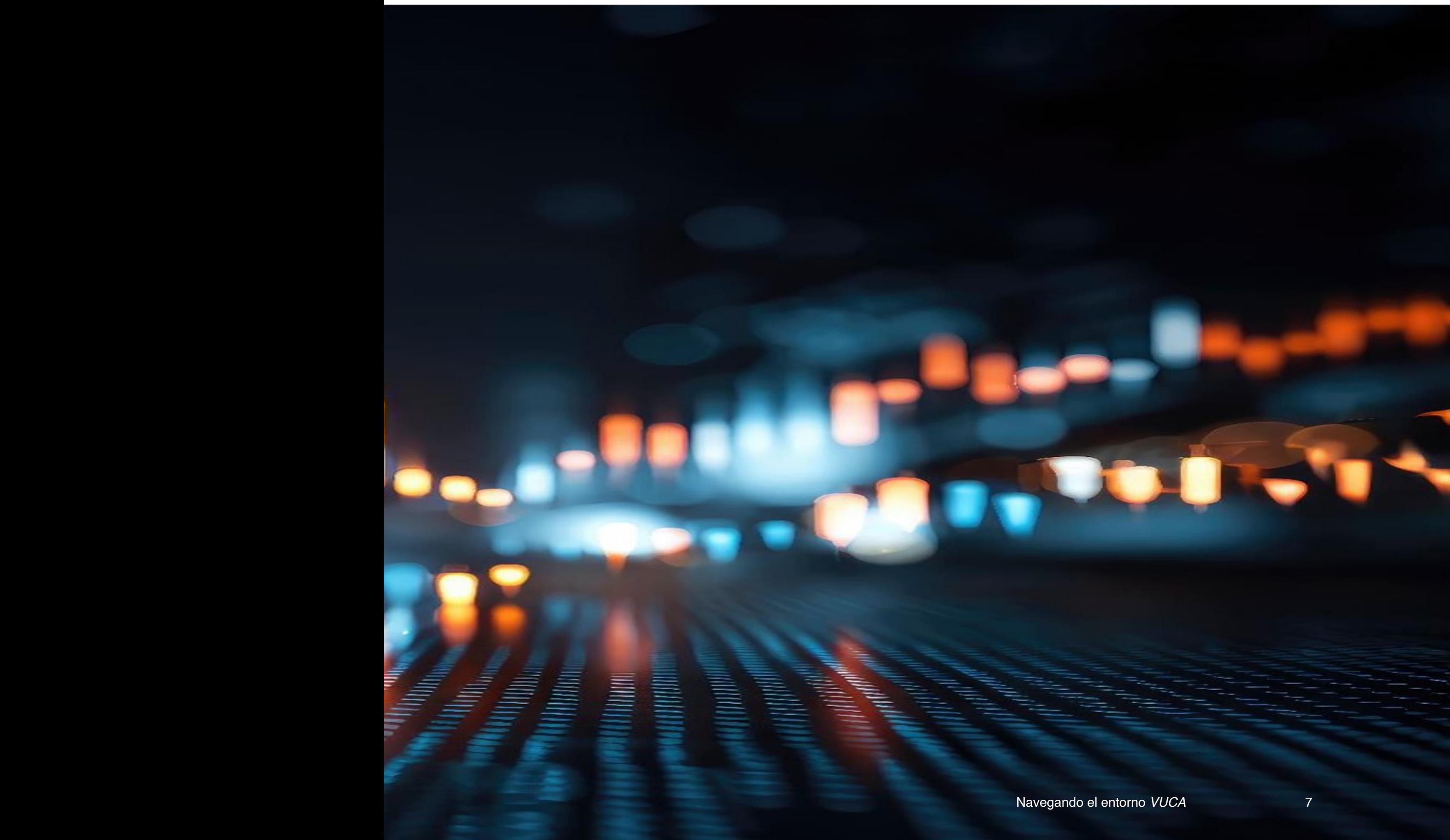
*Las instituciones financieras operan en un entorno VUCA debido a:*

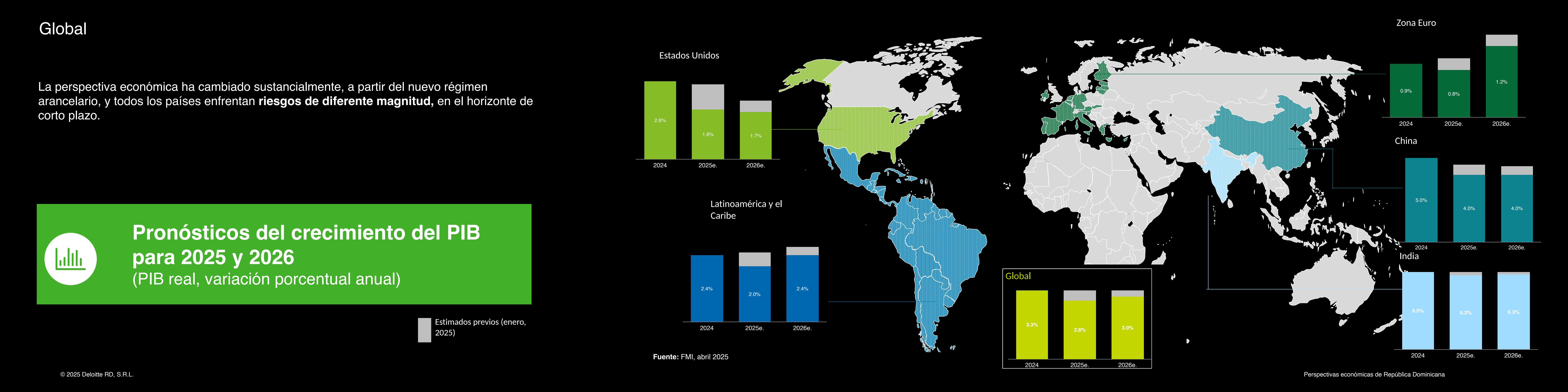
- Cambios regulatorios frecuentes.
- Avances tecnológicos disruptivos.
- Amenazas ciberneticas crecientes.
- Volatilidad económica global.

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

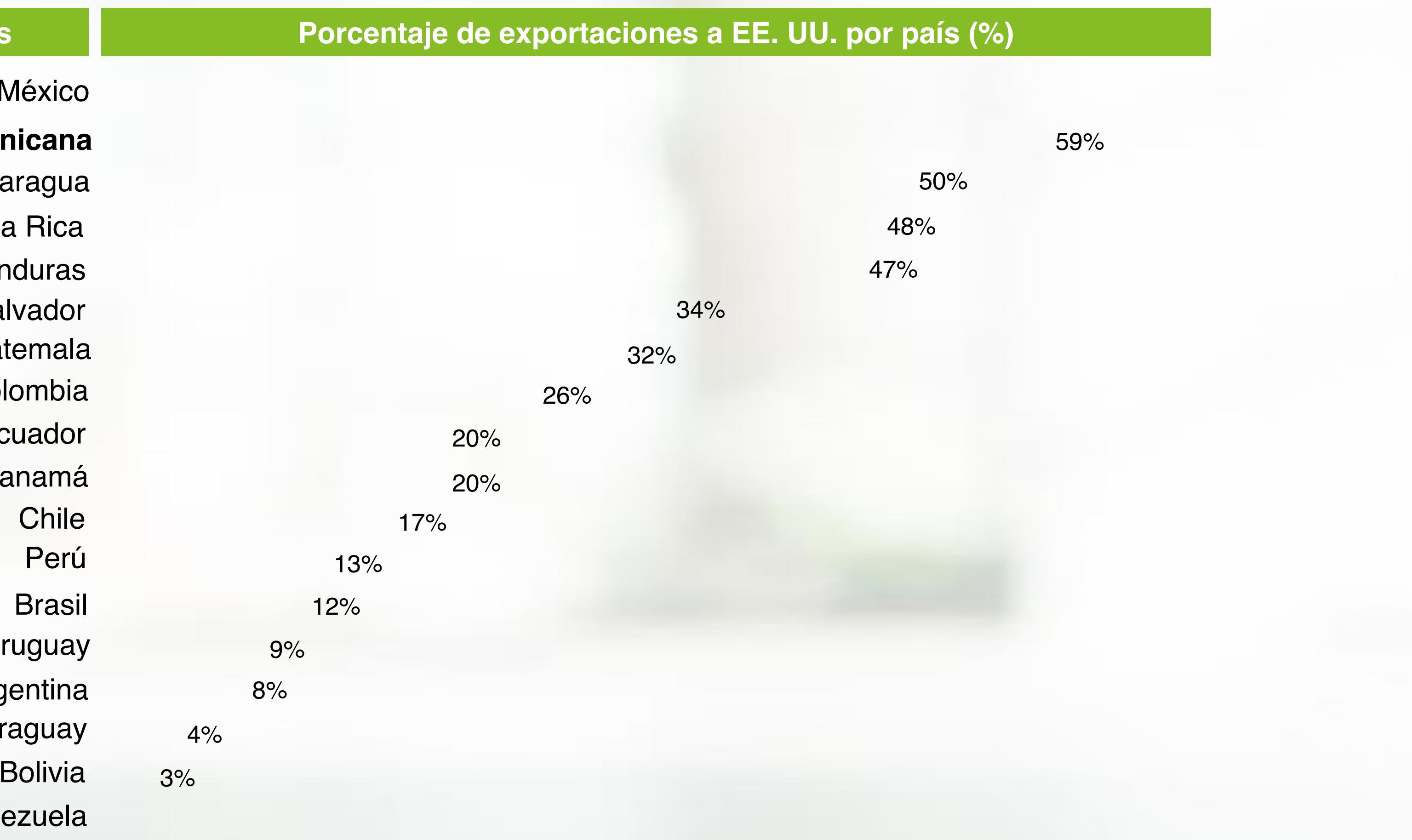


## II. Contexto económico de la República Dominicana





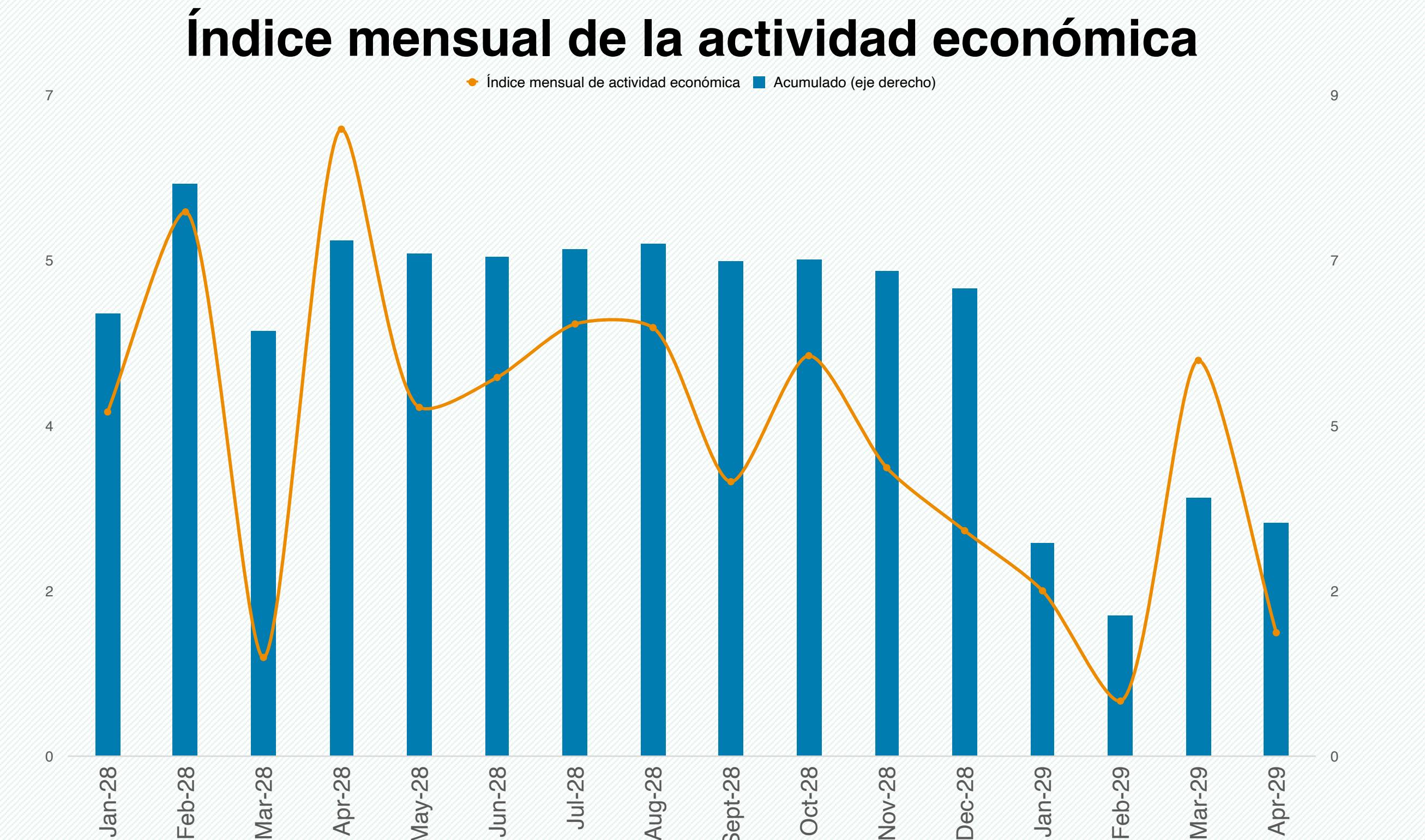
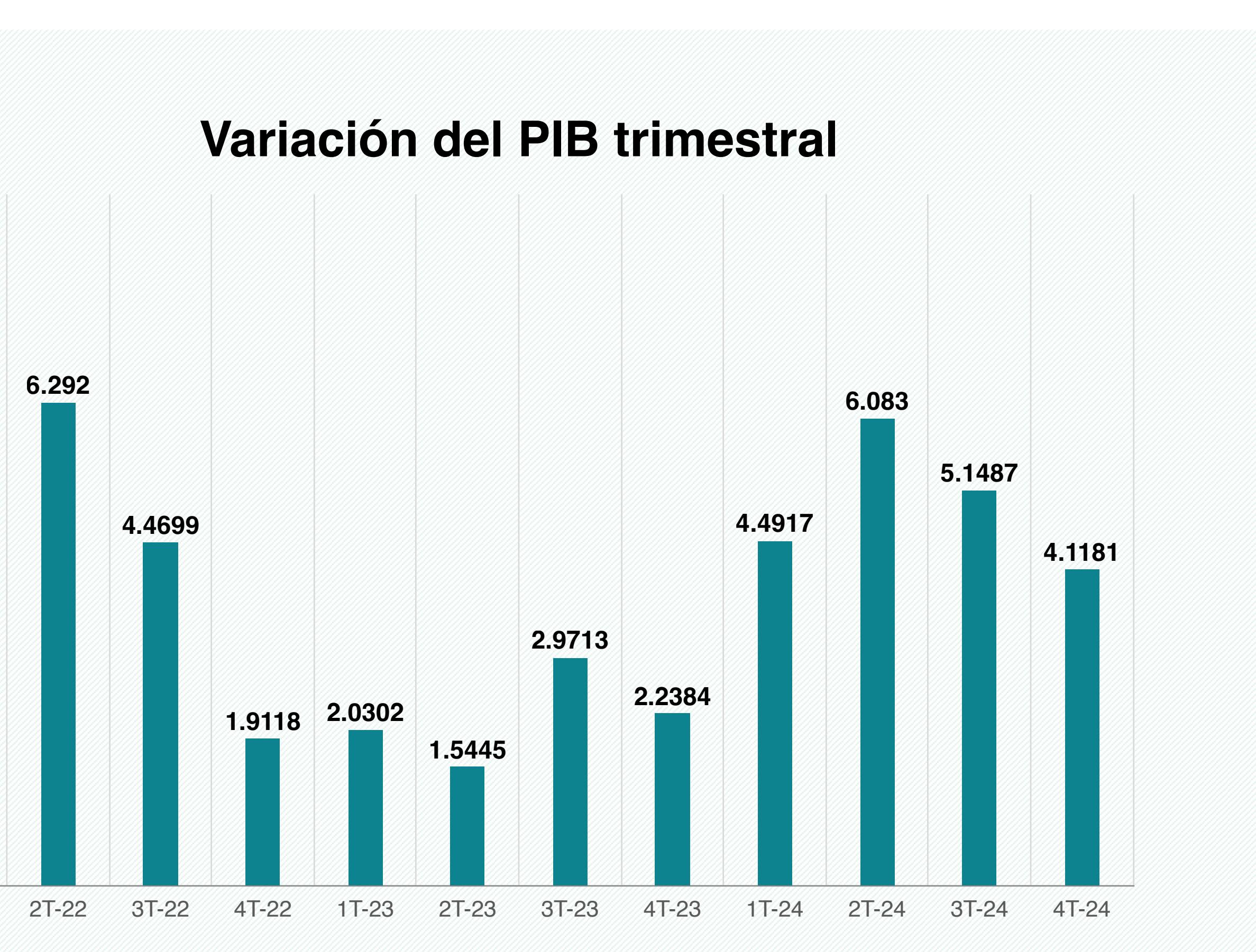
# Aranceles en Latinoamérica y participación en exportaciones de los Estados Unidos



## Crecimiento económico en el corto plazo

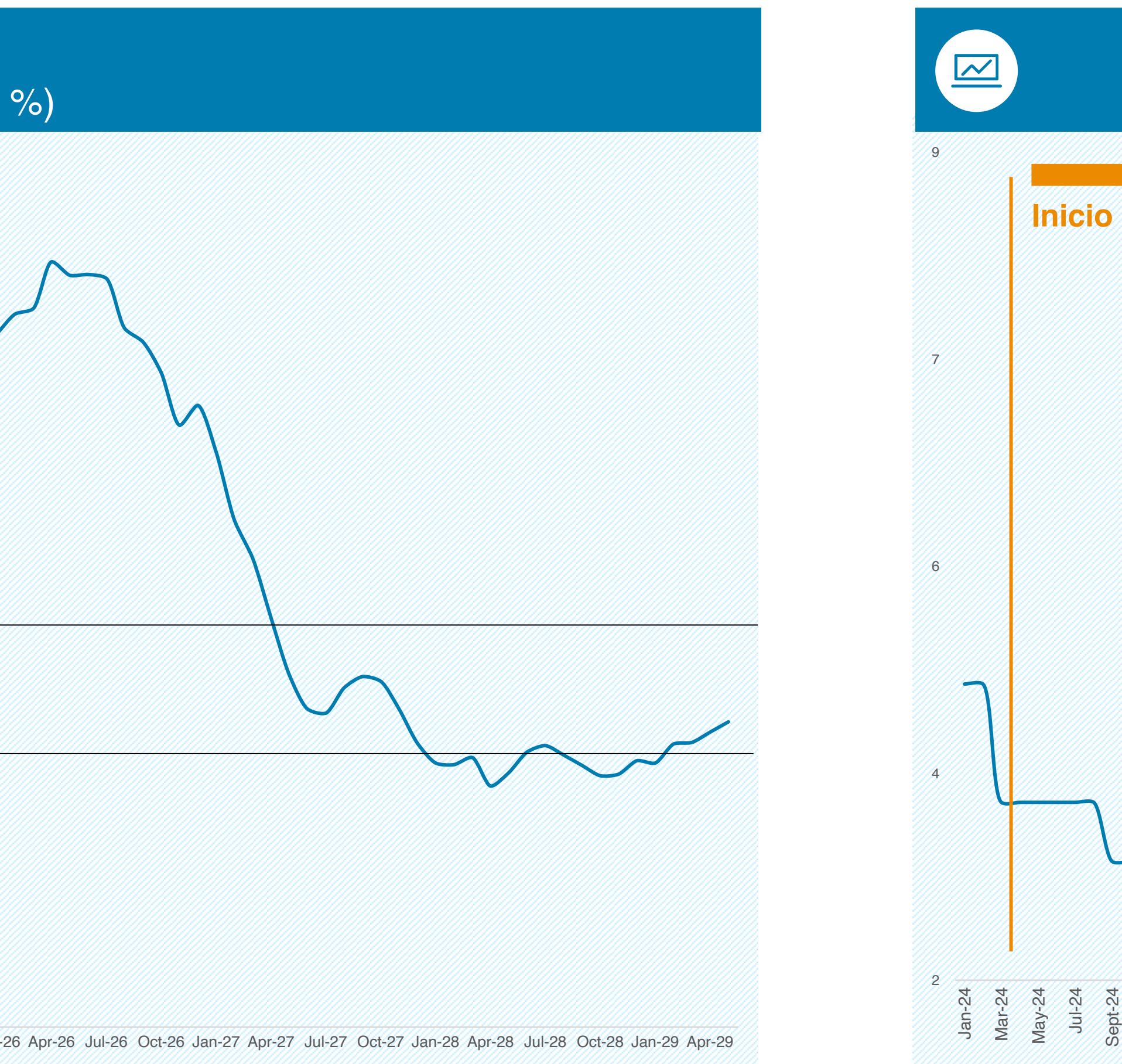
La economía cerró con buen dinamismo 2024, aunque ya mostraba señales de desaceleración. Para el primer cuatrimestre, continuó con un crecimiento lento, mientras que el sector de Servicios mostró perdida de impulso.

### Evolución de la actividad económica (Variación anual, %)

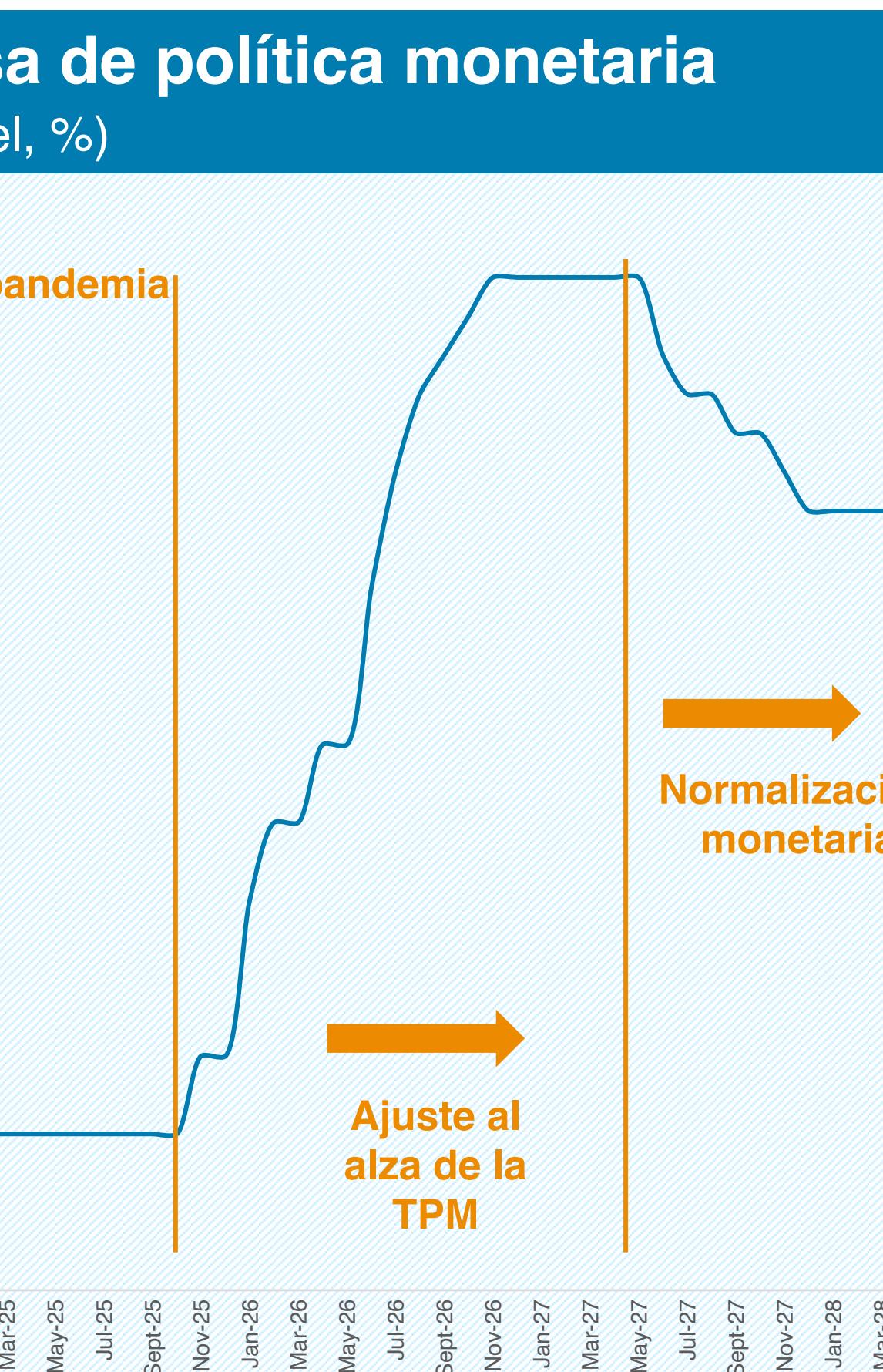


# Inflación y tasa de política monetaria

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.



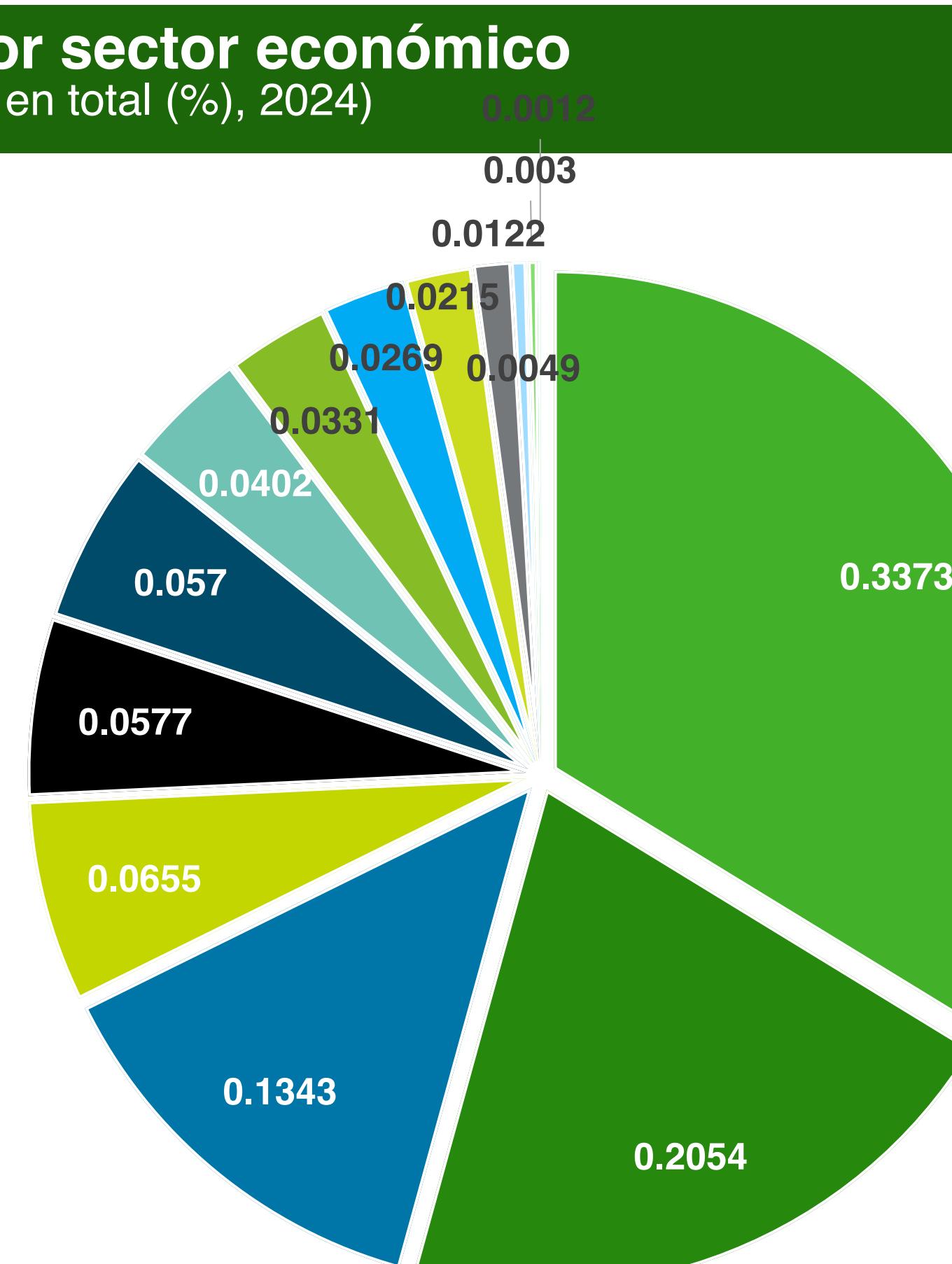
Fuente: Banco Central de la República Dominicana, Consejo monetario centroamericano.



Navegando el entorno / UCA 1

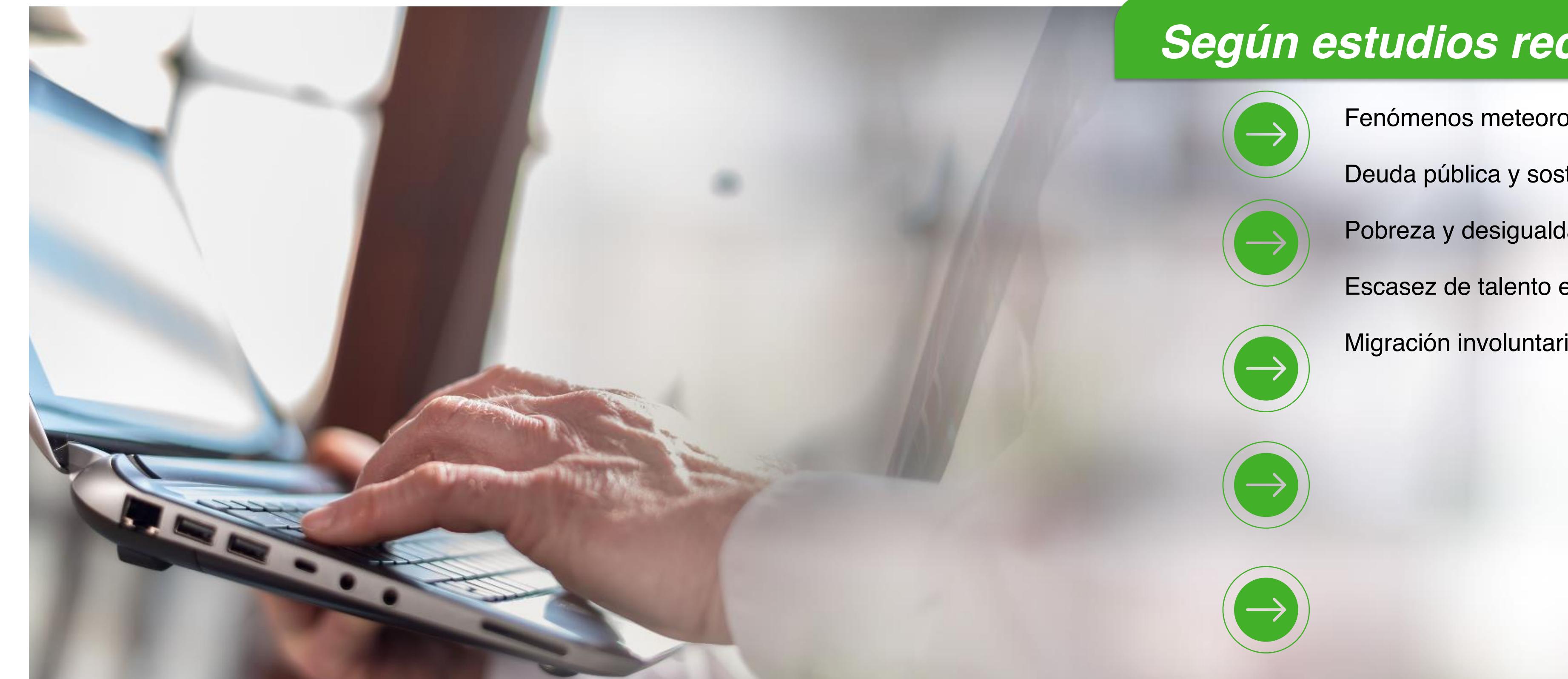
# Crédito

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



### 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.**

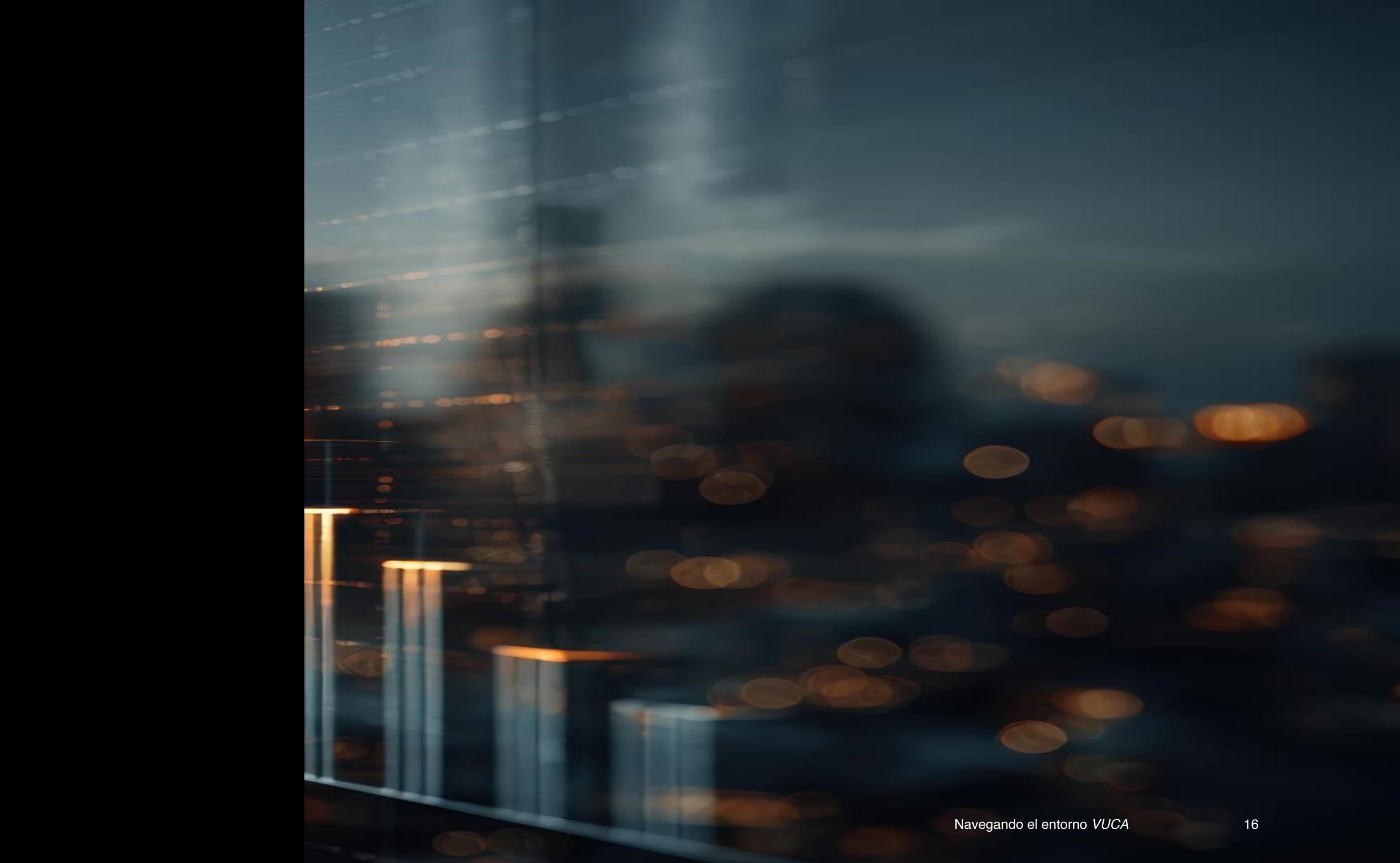
## Las entidades financieras dominicanas han adoptado un enfoque de supervisión basada en riesgos. Esto incluye:

- Evaluación de escenarios y pruebas de estrés.
- Planes de continuidad del negocio.



**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.

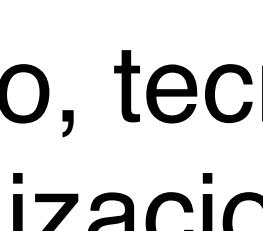


**El monitoreo proactivo permite anticipar impactos y ajustar estrategias.**

**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](mailto: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](http://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 confie en esta presentación.

© 2025 Deloitte RD, S.R.L.