

- Agilidad adaptativa de las empresas frente a un mundo más incierto
- Construyendo legado con números
- China domina la banca mundial
- Venture Debt: arquitectura, riesgos y oportunidad estratégica en el financiamiento empresarial
- Rendimientos financieros de los fondos de inversión, marzo 2026

Agilidad adaptativa de las empresas frente a un mundo más incierto

El informe de S&P Global Market Intelligence — The age of agility: Seeking advantage amid uncertainty (2026), indica que este año 2026 no será un “regreso a la normalidad,” sino una etapa de recalibración: comercio más fragmentado, macro con fundamentos frágiles y una geopolítica marcada por conflictos acotados pero recurrentes. En este escenario, la agilidad —capacidad de ajustar estrategia, cadena de suministro y riesgo— se consolida como ventaja competitiva.

1) Incertidumbre como condición estructural

La volatilidad dejó de ser un evento; ahora es el entorno. S&P Global Market Intelligence plantea que este año estará condicionado por “réplicas” de 2025 y nuevas disrupciones que afectan patrones de comercio, dinámica macro y balance geopolítico. Tres fuerzas explican el cambio: (i) adaptación a nuevas realidades comerciales, (ii) fundamentos económicos frágiles y (iii) un poder geopolítico cada vez más asimétrico, acelerado por tecnología e IA. En la práctica, esto obliga a empresas y gobiernos a gestionar el riesgo como componente central de la estrategia: no solo mitigarlo, sino convertirlo en criterio de inversión, localización y acceso a mercados.

2) Comercio: de la globalización lineal a la “regionalización global”

Las cadenas siguen siendo globales, pero se reconfiguran por regiones, aranceles y seguridad. La transición hacia redes productivas más resilientes: no es desglobalización total, sino una “regionalización global”, con conexiones intra-Asia fortalecidas y ajustes en el vínculo Asia–Norteamérica. La decisión de dónde producir y abastecer se vuelve más compleja: costo laboral y logística compiten con aranceles, sanciones, riesgo geopolítico y cumplimiento regulatorio. A este rediseño se suman fricciones operativas: tensiones en rutas marítimas, volatilidad en fletes, interrupciones por conflictos y mayor exposición a eventos climáticos (incluyendo riesgos de agua y restricciones logísticas como las del Canal de Panamá).

3) El tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (USMCA): un punto de inflexión para Norteamérica

México y Canadá enfrentarán un “test” de integración productiva; el resultado impactará a toda la región.



El documento identifica tres escenarios para la revisión del USMCA:

- **“Como está, pero más estricto”:** reglas de origen más exigentes (en especial en automotriz).
- **Aduana común de facto:** coordinación arancelaria más alineada, con México elevando gravámenes a importaciones asiáticas.
- **Retiro del acuerdo:** disrupción severa por retorno a aranceles y barreras.

Este capítulo es relevante porque la región norteamericana se perfila como uno de los polos más activos de relocalización productiva; el grado de certidumbre regulatoria condicionará el ritmo de inversión y la profundidad del nearshoring.

4) Macroeconomía: crecimiento, sí; robustez, no necesariamente

Menor inflación y política monetaria más flexible ayudan, pero el margen de error es estrecho. El reporte anticipa expansión en varias economías apoyada por moderación de inflación, condiciones monetarias más acomodaticias y cierta laxitud fiscal. Sin embargo, advierte que la expansión es vulnerable por incertidumbre de política (especialmente comercial) y por la fragilidad de “anclas” históricas: baja inflación, cadenas fluidas y reglas previsibles. En mercados de deuda soberana, el análisis resalta riesgos: altos niveles de endeudamiento, déficits persistentes y obstáculos políticos para consolidación fiscal, en un contexto donde los inversionistas exigen mayor rendimiento por duración, empujando curvas.

Agilidad adaptativa de las empresas frente a un mundo más incierto

5) Emergentes: competencia por inversión extranjera directa y diferenciación por capacidades

Ganarán los países que mejoren talento, digitalización y cumplimiento. S&P Global observa trayectorias divergentes: menor “front-loading” de envíos a EE. UU. podría enfriar parte del impulso exportador en 2026, mientras continúan esfuerzos por regionalizar manufactura y servicios. La competencia por inversión se intensifica: países emergentes y frontera impulsan reformas, educación técnica y digitalización para “upskilling” y adaptación a automatización.

6) IA y poder: soberanía tecnológica y regulación fragmentada

La IA acelera productividad, pero también la rivalidad; el cumplimiento se convierte en ventaja. El informe anticipa ausencia de gobernanza global efectiva en IA y una fragmentación regulatoria liderada por tres enfoques:

- **UE:** marco integral (AI Act) y requisitos estrictos.
- **EE. UU.:** aproximación más sectorial y orientada al mercado.
- **China:** énfasis en control de datos y autosuficiencia.

Además, la expansión de data centers introduce tensiones por agua/energía y “licencia social,” y la difusión de tecnologías relativamente baratas (UAVs, sistemas asistidos por IA) reduce barreras para conflictos de baja intensidad, elevando el “riesgo base” global.

Implicaciones para República Dominicana

Ante el contexto de estas variables, podemos señalar lo siguiente para el caso dominicano:

1) Oportunidad concreta: captar inversión extranjera y exportaciones en la “regionalización global.” RD puede reforzar su posicionamiento como plataforma de manufactura y servicios exportables aprovechando zonas francas, logística y especialización en sectores donde la resiliencia pesa tanto como el costo (dispositivos/insumos, manufactura liviana, business process outsourcing, servicios empresariales y nichos de salud).

2) Competencia por capital: la ventaja será “previsibilidad operativa.” Los inversionistas premiarán marcos estables: seguridad jurídica, eficiencia regulatoria (permisos, aduanas), trazabilidad y cumplimiento (origen, sanciones, estándares).



La agilidad institucional será parte del “pricing” de riesgo país para proyectos productivos.

3) Infraestructura y energía: variables decisivas. La atracción de operaciones intensivas en automatización y datos exige energía confiable y competitiva, conectividad, y resiliencia logística ante shocks climáticos. En un mundo de disrupciones recurrentes, infraestructura es política industrial.

4) Macro-finanzas: disciplina fiscal como escudo ante curvas más empinadas. Si el mundo exige mayor prima por duración, RD debe sostener credibilidad fiscal y narrativa de sostenibilidad de deuda. Esto reduce el costo de capital soberano y corporativo, y mejora la capacidad de “aguantar” volatilidad externa.

5) IA y productividad: oportunidad si se acelera talento y gobernanza de datos. RD puede elevar productividad y sofisticar servicios exportables si impulsa formación técnica/digital, ciberseguridad y reglas claras de datos. El rezago aquí se traduce en pérdida de competitividad relativa.

La conclusión del informe es pragmática: la ventaja en 2026 no será del actor “más grande,” sino del más adaptable. Empresas y países que integren gestión de riesgo, cumplimiento, infraestructura y tecnología en una estrategia coherente podrán convertir la incertidumbre en un diferencial competitivo. Para República Dominicana, la tesis se resume en una fórmula: capturar la reconfiguración del comercio exige velocidad institucional, resiliencia logística y credibilidad macro—porque, en esta era, la inversión no solo busca rentabilidad: busca predictibilidad.

Fuente: S&P Global Market Intelligence “*The age of agility: Seeking advantage amid uncertainty*” (2026)

Construyendo Legado con Números: La Importancia de Valorar con Principios



Durante una reunión de Consejo de Administración de una empresa familiar del sector industrial, uno de los directores y principal accionista, planteó vender una de las unidades de negocio que, según él, ya no generaba “el mismo dinamismo que antes.” Sin embargo, al aplicar una valoración estructurada basada en flujos de caja futuros, se descubrió que esa unidad, aunque de bajo perfil, era la que sostenía el mayor margen operativo del grupo. Esta historia sirve de llamada de atención: tomar decisiones sin entender los principios fundamentales de la valoración puede poner en riesgo no solo la rentabilidad, sino también la continuidad del legado familiar. De ahí la importancia de que los miembros del Consejo comprendan estos fundamentos para guiar la empresa con visión y sostenibilidad financiera.

En un entorno económico cada vez más incierto y competitivo, las empresas familiares enfrentan el desafío constante de tomar decisiones estratégicas informadas que garanticen su sostenibilidad a largo plazo. En este contexto, comprender los fundamentos de la valoración empresarial no es solo una ventaja: es una necesidad. Los miembros del Consejo de Administración, en particular, deben dominar estos conceptos para orientar adecuadamente el rumbo financiero de la empresa, evaluar oportunidades y proteger el legado familiar.

¿Por qué es vital la valoración?

La valoración es mucho más que un ejercicio financiero técnico. Es una herramienta clave para determinar el valor real de la empresa, un segmento de negocio o un potencial objetivo de adquisición. Esta información permite a los directores tomar decisiones basadas en datos objetivos y no en percepciones subjetivas, lo cual es especialmente crucial en entornos donde las emociones familiares pueden influir en la dirección de la empresa.

Los seis principios esenciales

Volver a los fundamentos significa comprender seis principios esenciales que guían una valoración sólida y estratégica (Zac Lange, 2025). Estos principios, desarrollados por expertos en finanzas, ofrecen una base lógica y coherente para analizar el valor en cualquier contexto empresarial:

1. **Principio de Expectativas:** El valor de hoy se basa en los flujos de caja esperados en el futuro, no en el rendimiento pasado. Los miembros del Consejo deben mirar hacia adelante, evaluando no solo lo que la empresa ha logrado, sino lo que es capaz de generar.
2. **Principio de Crecimiento:** Toda valoración se apoya en la expectativa de crecimiento. Por ello, es vital situar la empresa dentro del marco de crecimiento de la economía, la industria y el entorno local, para prever hacia dónde se dirige el negocio.
3. **Principio de Riesgo y Recompensa:** A mayor riesgo, mayor debe ser la rentabilidad esperada. Los directores deben entender la dispersión de posibles resultados, no solo basarse en un único escenario.
4. **Principio del Valor Presente:** Este principio nos recuerda que un dólar hoy vale más que un dólar mañana. Por eso, las decisiones deben considerar cómo el tiempo y el riesgo afectan el valor actual de los futuros ingresos de la empresa.
5. **Principio de Inversiones Alternativas:** Cada inversión hecha excluye otras posibles opciones. Este principio insta a comparar las oportunidades de la empresa con otras alternativas en el mercado, teniendo en cuenta su rentabilidad relativa.
6. **Principio de Racionalidad:** Aunque los mercados pueden parecer caóticos, tienden a actuar racionalmente a largo plazo. Las decisiones estratégicas deben partir de una lógica de mercado objetiva y no de impulsos emocionales.

Fuente: Zaki, A. (2025). *CFOs slash profit forecasts by 22% as economy triggers concerns*. CFO. Recuperado de <https://www.cfo.com/news/cfos-slash-profit-forecasts-as-economy-triggers-concern-grant-thornton-2025-q2-cfo-survey-/751036/>



Construyendo Legado con Números: La Importancia de Valorar con Principios

El papel del Consejo en la sostenibilidad financiera

En empresas familiares, los miembros del Consejo no solo deben velar por el crecimiento económico, sino también por preservar los valores y el legado familiar. Entender estos principios de valoración les permite establecer políticas de inversión prudentes, guiar procesos de sucesión con criterios económicos claros y evaluar propuestas de expansión o venta desde una óptica racional.

Además, la comprensión profunda de estos fundamentos refuerza la transparencia y fortalece la confianza entre socios, lo cual es esencial en estructuras donde familia y empresa se entrelazan. Regresar a los fundamentos de la valoración no es una práctica nostálgica, sino una estrategia necesaria para la toma de decisiones coherentes, sostenibles y alineadas con los objetivos a largo plazo de la empresa. Para los miembros del Consejo de empresas familiares, esta comprensión se convierte en un faro que guía no solo la rentabilidad, sino también la permanencia y evolución del legado familiar a través del tiempo.



Fuente: Lange, Z. (3 de marzo de 2025). *Back to Valuation Basics*. Mercer Capital. Recuperado de <https://mercercapital.com/insights/blogs/family-business-director-blog/2025/back-to-valuation-basics/>

China domina la banca mundial

El ranking “50 Bancos Más Grandes del Mundo 2025” de la revista Global Finance evidencia un cambio significativo en la estructura del poder bancario mundial, medido tanto por número de entidades como por volumen de activos.

China encabeza la lista con 15 de los 50 bancos más grandes del mundo (30%), seguida por la Unión Europea (14) y Estados Unidos (6). No solo destaca en cantidad: los cuatro mayores bancos globales son chinos, cada uno con activos individuales superiores a los US\$4 billones.



* Número de entidades por país entre paréntesis.

Unión Europea: Alemania, España, Francia, Italia, Países Bajos, Reino Unido, y Suiza.

Otros países: Australia, India.

Este resultado contrasta con 2007, en la antesala de la crisis financiera global, cuando solo 4 bancos chinos (8%) figuraban en el ranking, mientras Estados Unidos lideraba el ranking con 9 bancos (18%). Alemania (8), Reino Unido (5), y Francia (5) concentraban el 36% del top 50, reflejando el peso histórico del sistema bancario europeo en las finanzas globales.

La evolución posterior a la crisis financiera de 2008 evidencia una recomposición estructural del sistema bancario internacional. Europa redujo su peso relativo tras procesos de desapalancamiento, consolidaciones y menor crecimiento, mientras China expandió aceleradamente el tamaño de sus balances, apoyada en bancos mayoritariamente estatales y en un crecimiento económico sostenido. El resultado es un desplazamiento progresivo del centro financiero global hacia Asia, no solo por mayor presencia numérica, sino por la magnitud creciente de los activos administrados.

Fuente: Sanders, D. (2025). *World's Biggest Banks*. Global Finance, November 2025 (006578), p. 47

En el ecosistema global de capital privado, el venture debt se ha consolidado como un instrumento híbrido que complementa al venture capital y amplía el abanico de alternativas de financiamiento para empresas de alto crecimiento. Aunque su uso ha sido tradicionalmente más frecuente en mercados desarrollados como Estados Unidos y Europa, su lógica financiera y contractual ofrece aprendizajes relevantes para jurisdicciones emergentes, incluyendo la República Dominicana.

¿Qué es el venture debt?

El venture debt es una forma especializada de financiamiento por deuda dirigida a empresas respaldadas por capital de riesgo. A diferencia del crédito bancario tradicional, no se basa principalmente en flujos de caja históricos positivos o en garantías tangibles robustas, sino en la calidad del respaldo institucional (venture capital), el potencial de crecimiento y la expectativa de futuras rondas de capital.

Se trata de un préstamo que debe ser amortizado con intereses en un horizonte relativamente corto —generalmente entre 12 y 48 meses— y que frecuentemente incorpora componentes adicionales como:

- **Warrants o equity kickers**, que otorgan al prestamista el derecho a adquirir una participación accionaria a futuro.
- **Covenants financieros y operativos**, que regulan el comportamiento corporativo.
- **Garantías senior**, en muchos casos sobre activos y cuentas por cobrar.

El venture debt no sustituye al equity; lo complementa. Su función principal es extender el runway de liquidez, financiar capital de trabajo, adquisiciones estratégicas o CAPEX específico, evitando —o al menos postergando— la dilución accionaria.

Diferencias estructurales frente al equity

Una de las confusiones más comunes en el mercado es conceptual: asumir que la deuda de riesgo es una forma “menos costosa” de capital sin implicaciones estructurales relevantes. Esta premisa es incorrecta. El equity es capital paciente. No exige pagos periódicos obligatorios ni amortización de principal. Absorbe pérdidas y su retorno depende del éxito futuro. La deuda, por el contrario, impone:

- Pagos contractuales de intereses.
- Cronogramas de amortización definidos.
- Derechos ejecutables en caso de incumplimiento.



En estructuras de venture debt, los prestamistas suelen ocupar una posición senior en la cascada de pagos, lo que significa que en escenarios de estrés o liquidación tienen prioridad sobre accionistas e incluso sobre otros acreedores subordinados. El venture debt es, por tanto, un instrumento de apalancamiento. Amplifica resultados: acelera el crecimiento cuando el negocio es sólido, pero puede precipitar la crisis cuando los fundamentos son débiles.

Arquitectura contractual y disciplina financiera

Los acuerdos de venture debt suelen incluir:

- Covenants afirmativos (obligaciones de reporte, cumplimiento regulatorio, mantenimiento de seguros).
- Covenants negativos (restricciones a nuevo endeudamiento, venta de activos, cambios en control accionario).
- Métricas financieras mínimas (cash balance, revenue milestones, EBITDA thresholds en ciertos casos).
- Derechos de aceleración en caso de default.

Un default no es simplemente un evento financiero; es un evento jurídico. Puede implicar:

- Aceleración inmediata del préstamo.
- Activación de garantías.
- Control sobre cuentas bancarias (vía acuerdos tipo DACA).
- Influencia significativa sobre gobernanza corporativa.

En este contexto, la calidad del liderazgo financiero es determinante. El venture debt requiere:

- Planeación rigurosa de flujo de caja.
- Escenarios de estrés realistas.

- Comunicación transparente con acreedores.
- Gobernanza sólida.

No es un instrumento compatible con improvisación financiera.

¿Cuándo es estratégicamente adecuado?

El venture debt suele ser apropiado cuando la empresa cumple con algunas de las siguientes condiciones:

1. Tiene product-market fit validado.
2. Cuenta con respaldo institucional de inversionistas reconocidos.
3. Está próxima a un hito de valorización (nueva ronda, EBITDA positivo, expansión regional).
4. Necesita capital adicional para acelerar crecimiento sin diluir participación.

No es recomendable cuando:

- El modelo de negocio aún no está probado.
- El burn rate es elevado sin visibilidad clara de ingresos.
- La estructura de gobernanza es débil.
- No existe capacidad interna de gestión financiera profesional.

En esencia, el venture debt funciona mejor como instrumento táctico dentro de una estrategia de capital estructurada, no como solución de emergencia.

Rol en mercados emergentes

En economías desarrolladas, el venture debt es parte integral del ecosistema de innovación. En mercados emergentes, su desarrollo ha sido más limitado por:

- Menor profundidad de capital privado.
- Sistemas legales menos ágiles en ejecución de garantías.
- Mayor percepción de riesgo país.
- Menor disponibilidad de prestamistas especializados.

Sin embargo, el crecimiento de fintech, tecnología, salud privada, energías renovables y servicios BPO en América Latina está creando condiciones para que instrumentos híbridos como este ganen tracción. En el contexto dominicano, el venture debt podría evolucionar como una herramienta útil en determinados segmentos:

A. Empresas tecnológicas y fintech

Startups locales con respaldo de fondos regionales o internacionales podrían utilizar venture debt para financiar expansión comercial sin diluir rondas futuras.

B. Sector salud privado

Clínicas especializadas, centros de imágenes diagnósticas y plataformas de telemedicina con flujos previsibles podrían estructurar deuda de crecimiento con warrants limitados.

C. Zonas francas y manufactura exportadora

Empresas con contratos de exportación firmes podrían utilizar estructuras similares para financiar CAPEX sin comprometer control accionario.

D. Empresas familiares en transición generacional

Grupos familiares que buscan profesionalizar su estructura de capital podrían emplear instrumentos cuasi-venture debt como alternativa a la venta parcial de participación. No obstante, para que el venture debt sea viable localmente se requieren:

- Mayor sofisticación en análisis crediticio basado en modelo de negocio.
- Fondos privados especializados en private credit.
- Marcos contractuales robustos y ejecutables.
- CFOs con capacidad de modelaje financiero avanzado.
- Cultura empresarial de disciplina de caja y transparencia.

El venture debt no es simplemente “deuda para startups.” Es una herramienta de amplificación financiera. Cuando se utiliza con rigor estratégico, puede extender el ciclo de crecimiento, optimizar la estructura de capital y reducir dilución accionaria. Cuando se emplea sin fundamentos sólidos, puede acelerar el deterioro financiero. Para la República Dominicana, ya algunos Fondos de Inversión de Empresas han estado incursionado en esta modalidad de financiamiento. Su adopción no será inmediata ni masiva, pero representa una oportunidad en la medida en que el ecosistema de capital privado, private credit y gobierno corporativo continúe madurando. En un entorno donde cada vez más empresas buscan escalar regionalmente sin perder control accionario, el venture debt podría convertirse en una pieza complementaria dentro de una arquitectura de financiamiento más sofisticada. La clave no es la herramienta. Es la disciplina financiera que la sostiene.

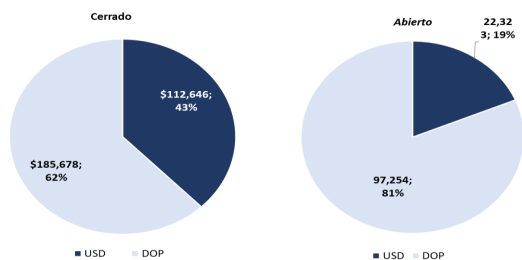
Fuentes: Ellison, Zack. *Venture debt: A powerful tool that can help or harm borrowers*. Applied Real Intelligence, 4 de febrero de 2026.

- Wikipedia. *Venture debt*.
- Investopedia. *What Is Venture Debt Financing?*
- Literatura especializada en private credit y venture capital structures.

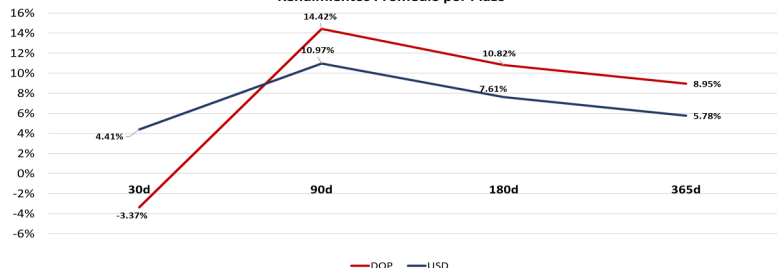


Rendimientos financieros de los fondos de inversión, marzo 2026

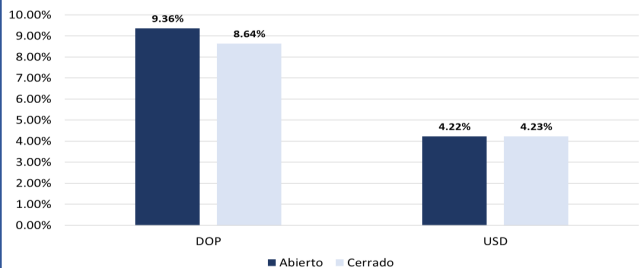
Patrimonio neto en RD\$ millones de fondos



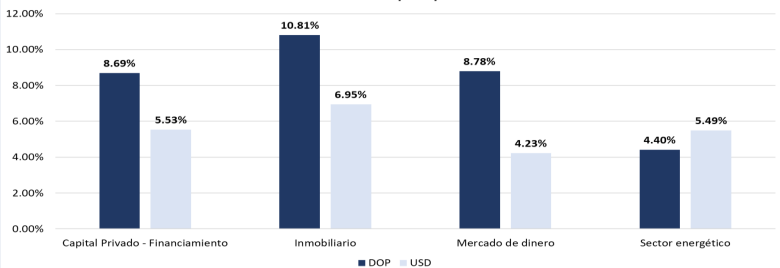
Rendimientos Promedio por Plazo



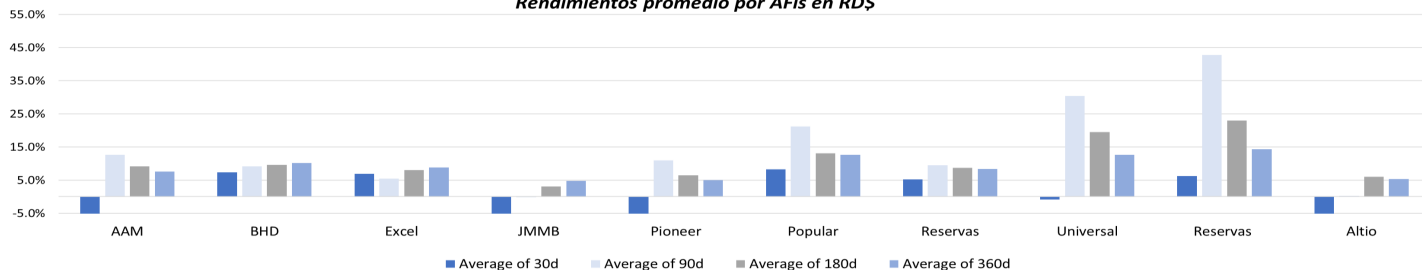
Rendimientos a 360 días



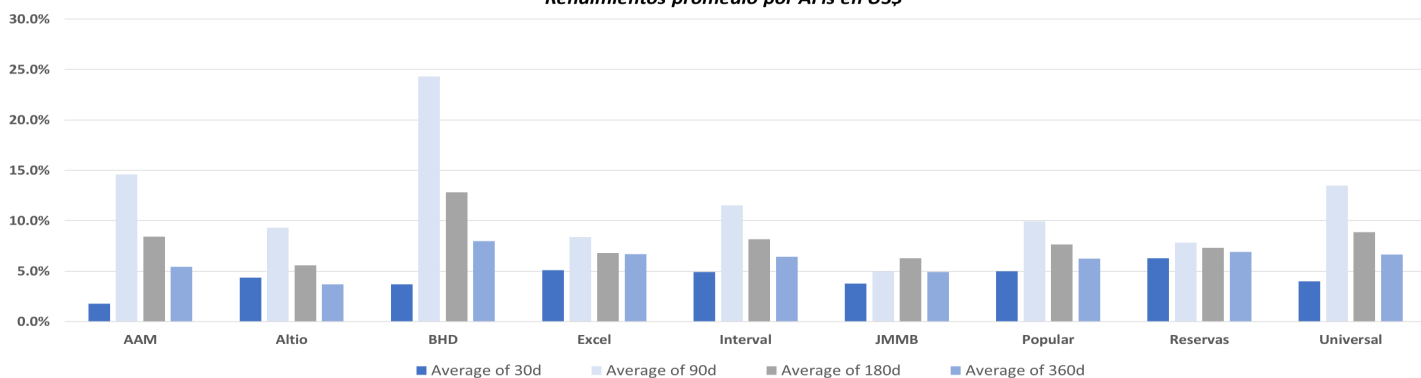
Rendimientos anuales por tipo de actividad



Rendimientos promedio por AFIs en RD\$



Rendimientos promedio por AFIs en US\$



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

