

© DR. ÓSCAR ANTONIO
ANAYA LÓPEZ

Profesor de tiempo completo en el Departamento de Mercadotecnia de la Universidad de las Américas Puebla. Cuenta con un doctorado en Administración Estratégica de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú, una maestría en Educación por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; asimismo, un Executive MBA por la IE Business School y una maestría en Ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional por el Instituto Tecnológico de Oaxaca. Sus líneas de investigación se centran en el comportamiento del consumidor, la economía compartida y la confianza en entornos digitales. oscar.anaya@udlap.mx

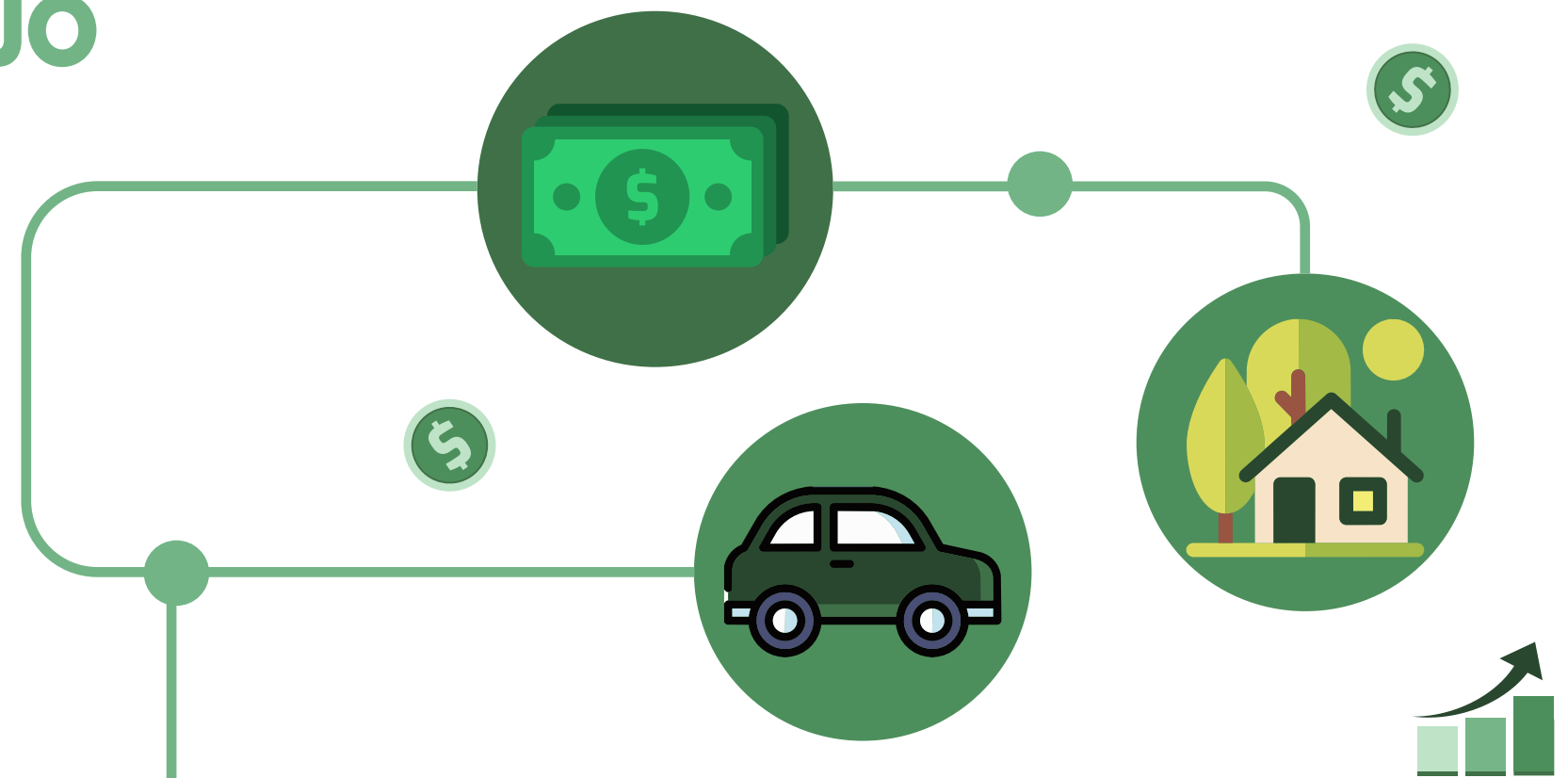
CONFIANZA BAJO PRESIÓN

Cómo las plataformas de economía compartida pueden sobrevivir a la volatilidad global



Hay una paradoja en el corazón de la economía compartida: el servicio que pide al usuario subir al auto de un desconocido, compartir su hogar con alguien a quien nunca ha visto o transferir dinero a través de una pantalla es, al mismo tiempo, uno de los sectores que más depende de la confianza para sobrevivir. Precisamente por ello, ofrece una de las mejores perspectivas para entender cómo gestionar el riesgo percibido cuando el entorno global presiona. En contextos de volatilidad geopolítica, comercial y económica, esa paradoja deja de ser teórica y se convierte en un problema urgente de gestión organizacional.

La evidencia empírica reciente en el contexto mexicano ofrece una respuesta concreta: el comportamiento del consumidor en plataformas digitales de intercambio no lo determina solo el precio, sino la percepción de riesgo y, sobre todo, la confianza en el sistema (Anaya, 2026). Este hallazgo tiene implicaciones directas para cualquier organización que opere en entornos inciertos, no solo para las plataformas tecnológicas.



El error estratégico más común: competir solo por precio

Cuando la volatilidad económica aumenta, la respuesta instintiva de muchas organizaciones es reducir precios o intensificar promociones. Es comprensible: el ahorro es un motivador real y documentado del consumo colaborativo (Gurău y Ranchhod, 2020). Sin embargo, la investigación muestra que esta estrategia tiene un límite claro.

Cuando el riesgo percibido escala, el argumento del precio pierde peso en la decisión (Anaya, 2026). El usuario puede saber que el servicio es más barato, pero, si no se siente seguro, esa ventaja económica deja de ser relevante. No se trata de irracionalidad, sino de la lógica clásica del consumo como toma de riesgo (Bauer, 1960). El consumidor evalúa simultáneamente «¿cuánto me cuesta?» y «¿qué podría salir mal?» y, en contextos de incertidumbre geopolítica o económica, la segunda pregunta adquiere mayor peso.

Para los directivos, esto implica algo incómodo: una estrategia de precios agresiva puede resultar insuficiente, e incluso contraproducente, si no va acompañada de una gestión activa del riesgo percibido. En mercados volátiles, el más barato no necesariamente gana.

La confianza como ventaja competitiva estructural

A diferencia del precio, que fluctúa con el entorno, la confianza opera como un activo organizacional de largo plazo. La evidencia muestra que la confianza en la plataforma y en sus actores —conductores y usuarios—, mantiene su efecto sobre el comportamiento del consumidor tanto en condiciones de alto como de bajo riesgo (Anaya, 2026). Es decir: la confianza no depende del ciclo económico: sostiene el uso incluso cuando el contexto presiona.

Esto se vincula directamente con la agenda de gestión organizacional frente a la volatilidad. En un entorno donde los factores externos son incontrolables (aranceles, tipo de cambio y tensiones geopolíticas), la confianza es uno de los pocos recursos que una organización puede construir y gestionar de forma deliberada. Jiang y Lau (2021) lo documentan con claridad: la confianza facilita que el consumidor transite de la intención al uso y favorece la permanencia del consumidor en el tiempo.

El capital social como amortiguador de la volatilidad

Uno de los hallazgos más relevantes para la gestión organizacional en contextos inciertos se relaciona con el papel de la comunidad. En condiciones de alto riesgo percibido, el sentido de comunidad dentro de una plataforma adquiere mayor influencia sobre el comportamiento del usuario (Anaya, 2026). Este efecto no es aleatorio: responde a una lógica bien documentada en la teoría del capital social.

Cuando el entorno es incierto, los individuos buscan señales de respaldo en su red social. En plataformas digitales, esas señales se manifiestan en sistemas de evaluación, visibilidad de conductas prosociales, reglas comunitarias y reputación acumulada de otros usuarios (Blau, 1964; Kim y Yoon, 2021). Todo ello funciona como un mecanismo de reducción de la incertidumbre: no elimina el riesgo objetivo, pero reduce la percepción de vulnerabilidad.

Para los gestores organizacionales, la implicación es clara: invertir en comunidad no es un gasto de imagen ni una estrategia secundaria de fidelización. En contextos de alta volatilidad, puede convertirse en el principal mecanismo que mantiene activos a los usuarios cuando el precio y otros incentivos instrumentales se debilitan. Las organizaciones que descuidan su ecosistema comunitario en tiempos de crisis renuncian a su principal amortiguador.

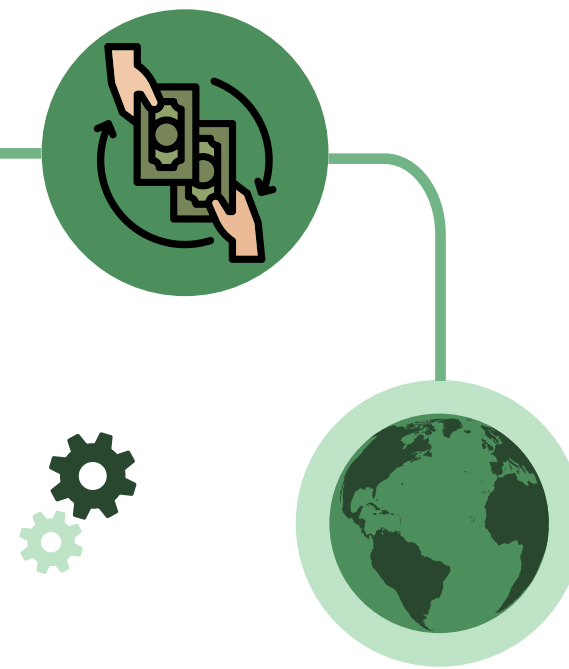
Tres prioridades para gestionar en la incertidumbre

La evidencia empírica disponible permite traducir estos hallazgos en prioridades concretas para organizaciones que operan en entornos volátiles, dentro y fuera del sector de las plataformas digitales:

Primera: gestionar el riesgo percibido, no solo el riesgo real. Las organizaciones suelen administrar riesgos objetivos (operativos, financieros y legales) pero descuidan la percepción del riesgo en sus usuarios, clientes o colaboradores. En contextos de volatilidad geopolítica y económica, esta percepción puede resultar más determinante que los indicadores objetivos. Auditar y gestionar activamente el impacto del entorno externo en la percepción interna de seguridad es una capacidad organizacional crítica.

Segunda: invertir en la confianza como infraestructura. La confianza no se improvisa en contextos de crisis. Se construye con anticipación, mediante procesos consistentes, comunicación transparente y mecanismos verificables de rendición de cuentas. Las organizaciones que ya cuentan con ese capital durante momentos de crisis son las que logran retener a sus *stakeholders*; las que no, enfrentan una doble presión: gestionar la crisis y reconstruir credibilidad al mismo tiempo.

Tercera: activar el capital social del ecosistema. En entornos inciertos, las organizaciones que fomentan vínculos, reputación y normas compartidas entre sus usuarios o colaboradores generan una red de contención que ninguna campaña de *marketing* puede replicar. Esto aplica tanto a plataformas digitales como a empresas tradicionales que buscan retener talento, clientes o socios en tiempos de crisis.



Reflexión final: lo que la economía compartida le enseña a la gestión organizacional

La volatilidad geopolítica, comercial y económica actual no es un paréntesis, sino un nuevo estado normal de los mercados globales. En este contexto, las organizaciones que sobreviven y crecen no son necesariamente las más baratas ni las más grandes, sino aquellas que logran que sus *stakeholders* confíen en el intercambio incluso cuando el entorno presiona.

La economía compartida, por su naturaleza de intercambio entre desconocidos mediada por plataformas, ofrece un laboratorio extraordinariamente útil para estudiar estos mecanismos. Sus lecciones no son exclusivas del sector tecnológico: apuntan a principios de gestión que cualquier organización puede aplicar. Cuando la incertidumbre aumenta, el precio deja de ser suficiente. Lo que sostiene el comportamiento de usuarios, clientes y colaboradores es la percepción de que el sistema es confiable, que hay una comunidad que respalda y que la organización ha diseñado la experiencia para reducir —y no amplificar— la vulnerabilidad percibida.

En tiempos turbulentos, la confianza no es un valor intangible: es la estrategia.

REFERENCIAS

- Anaya, Ó. (2026). The moderating effect of perceived risk on consumer behavior in the sharing economy: A perspective from a developing country. *Multidisciplinary Science Journal*, 8, e2026062. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2026062>
- Bauer, R. A. (1960). *Consumer behavior as risk taking*. In Proceedings of the 43rd National Conference of the American Marketing Association, 389-398. American Marketing Association.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Gurău, C. y Ranchhod, A. (2020). The sharing economy: Consumer motives and counter-motives. *Journal of Business Research*, 116, 475-484. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
- Hamari, J., Sjöklint, M. y Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), 2047-2059. <https://doi.org/10.1002/asi.23552>
- Jiang, Y. y Lau, A. K. W. (2021). Roles of consumer trust and risks on continuance intention in the sharing economy: An empirical investigation. *Electronic Commerce Research and Applications*, 47, 101050. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2021.101050>
- Kim, E. y Yoon, S. (2021). Social capital, user motivation, and collaborative consumption of online platform services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102651. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102651>
- Schlagwein, D., Schoder, D. y Spindeldreher, K. (2020). Consolidated, systemic conceptualization, and definition of the sharing economy. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 71(7), 817-838. <https://doi.org/10.1002/asi.24300>