

© Economista egresado de la Escuela Superior de Economía del Instituto Politécnico Nacional, con doctorado en Ciencias Económicas por la misma institución. Es profesor de tiempo completo en la Universidad de las Américas Puebla y miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores. Ha realizado estancias de investigación en la Universidad de Toulouse I Capitole y la HEC Paris, y completó un posdoctorado en El Colegio de México. En 2024 recibió la Medalla «Lázaro Cárdenas» y el premio a la Mejor Tesis Doctoral del IPN. Sus áreas de investigación incluyen finanzas corporativas, economía energética y evaluación de proyectos de inversión bajo incertidumbre. [enrique.garcia@udlap.mx](mailto:enrique.garcia@udlap.mx)

La incertidumbre como variable permanente:

# HERRAMIENTAS FINANCIERAS PARA LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

**E**n 2025, el Índice de Incertidumbre de Política Económica alcanzó los niveles más elevados registrados en lo que va del siglo (UNCTAD, 2025). La tasa arancelaria efectiva de Estados Unidos escaló a casi el 20 %, la más alta desde la década de 1930, mientras que el índice de volatilidad VIX alcanzó en abril su tercer máximo histórico, solo superado por la crisis financiera de 2008 y el inicio de la pandemia (BIS, 2025). Para México, cuyas exportaciones se dirigen en más del 80 % al mercado estadounidense, la ecuación resulta especialmente exigente: el PIB creció apenas entre 0.6 % y 1.0 % en 2025, con una proyección de recuperación moderada de 1.5 % para 2026 (FMI, 2026). El entorno ya no es una anomalía transitoria; es una condición estructural.

El problema de fondo no es únicamente económico, sino decisonal. Investigadores del Banco de la Reserva Federal de Boston documentaron que las organizaciones con alta percepción de riesgo geopolítico exhiben reducciones significativas y persistentes en su inversión futura, particularmente aquellas con menor liquidez (Shen, 2025). La encuesta global de Aon (2025), aplicada a cerca de 3,000 directivos en 63 países, revela que el 37 % de las empresas reportó pérdidas derivadas de riesgos geopolíticos en el periodo reciente, mientras que solo el 14 % cuenta con mecanismos sistemáticos para monitorear su exposición. En otras palabras, la mayoría de las organizaciones enfrenta la volatilidad sin haberla incorporado como variable de gestión.

La respuesta convencional de esperar a que el entorno se establezca antes de tomar decisiones de inversión no es una estrategia, sino parálisis. Teece (2024) advierte que el uso de herramientas tradicionales de gestión de riesgo en contextos de incertidumbre profunda puede generar falsa tranquilidad, cuando lo que se requiere es el desarrollo de capacidades organizacionales para detectar señales, capturar oportunidades y transformar recursos ante condiciones cambiantes. En ese sentido, las finanzas cuantitativas ofrecen un marco conceptual que va más allá de la cobertura operativa: la teoría de opciones reales.

Formulada originalmente por Dixit y Pindyck (1994) y extendida al ámbito estratégico por Trigeorgis y Reuer (2017), esta teoría reconoce que cada proyecto de inversión incorpora opciones con valor cuantificable: diferir el inicio, expandir la escala, contraer operaciones, cambiar el uso de un activo o abando-

nar una línea de negocio. El hallazgo central, ciertamente contraintuitivo, es que el valor de esta flexibilidad aumenta con la incertidumbre. La volatilidad no solo destruye valor; también puede generarlo para quienes preservan opciones de actuación. Smit (2025) ilustra este principio con el caso de Ørsted, empresa que transitó de petróleo y gas a convertirse en el mayor operador global de energía eólica *off-shore*, al ejercer de manera deliberada opciones de abandono, cambio y expansión a lo largo de una década de alta volatilidad energética.

Para las organizaciones iberoamericanas, el caso más cercano es el programa de cobertura petrolera de la Secretaría de Hacienda de México: el esquema soberano de cobertura de materias primas más grande del mundo. Cada año, el gobierno federal compra opciones *put* sobre el precio del crudo, con un costo superior a mil millones de dólares en primas. El programa generó cerca de 6,000 millones






de dólares durante el desplome de precios de 2015 y aproximadamente 2,500 millones en la crisis de 2020, lo que permitió mantener los planes de gasto público con independencia del comportamiento del mercado (Calenzani et al., 2023). Este ejemplo integra tres pilares de la estrategia cuantitativa bajo incertidumbre: las opciones financieras como instrumento, los modelos estocásticos como motor analítico y las coberturas como habilitadores estratégicos de la decisión organizacional.

La implicación para los directivos es más amplia que la gestión de derivados financieros. Pensar en términos de un portafolio de opciones reales implica estructurar la planeación estratégica no como un conjunto de flujos de efectivo estáticos, sino como una secuencia de decisiones que preservan flexibilidad futura. Luehrman (1998) lo sintetiza con precisión: una estrategia de negocio se parece mucho más a una serie de opciones que a una

serie de flujos de efectivo. El análisis de escenarios estocásticos, la simulación de Monte Carlo y los mecanismos de cobertura no son exclusivos del sector financiero; son herramientas de gestión organizacional aplicables a decisiones de expansión geográfica, diversificación de cadenas de suministro y evaluación de proyectos en contextos de alta variabilidad regulatoria y cambiaria.

El Banco Mundial (2026) advierte que la década de 2020 se encamina a ser la de menor crecimiento global desde los años sesenta. En ese horizonte, la pregunta no es si habrá incertidumbre, sino si las organizaciones están preparadas para convertirla en ventaja competitiva. Aquellas que desarrollen la capacidad de valorar y gestionar la flexibilidad, y no solo de soportar la volatilidad, serán las que logren prosperar en este nuevo orden económico global. 

## UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO SE PARECE MUCHO MÁS A UNA SERIE DE OPCIONES QUE A UNA SERIE DE FLUJOS DE EFECTIVO.

### REFERENCIAS

- Aon. (2025, octubre). *Geopolitical volatility surges into top 10 business risks for the first time: Global Risk Management Survey*. Aon. <https://www.aon.com/en/insights/reports/global-risk-management-survey/geopolitical-volatility-preparing-for-the-unpredictable>
- Banco de Pagos Internacionales. (2025, junio). *BIS Annual Economic Report 2025*. BIS. <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2025e.pdf>
- Banco Mundial. (2026, enero). *Global Economic Prospects, January 2026: Global economy shows resilience amid historic trade, policy uncertainty*. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/01/13/global-economic-prospects-january-2026-press-release>
- Calenzani, J., Grantham-Philips, W. y Dietz, S. (2023, septiembre). *Mexico's petroleum hedging program as counter-cyclical insurance*. Jain Family Institute. <https://jainfamilyinstitute.org/mexico-petroleum-hedging-program-as-counter-cyclical-insurance/>
- Dixit, A. K. y Pindyck, R. S. (1994). *Investment under uncertainty*. Princeton University Press.
- Fondo Monetario Internacional. (2026, enero). *World Economic Outlook Update: Global economy, steady amid divergent forces*. IMF. <https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2026/01/19/world-economic-outlook-update-january-2026>
- Luehrman, T. A. (1998). *Strategy as a portfolio of real options*. *Harvard Business Review*, 76(5), 89-99. <https://hbr.org/1998/09/strategy-as-a-portfolio-of-real-options>
- Shen, L. S. (2025, febrero). *How firms' perceptions of geopolitical risk affect investment*. Federal Reserve Bank of Boston. <https://www.bostonfed.org/publications/current-policy-perspectives/2025/how-firms-perceptions-of-geopolitical-risk-affect-investment.aspx>
- Smit, H. (2025). *Sustainability real options*. *California Management Review*. <https://doi.org/10.1177/00081256251331264>
- Teece, D. J. (2024). *The multinational enterprise, capabilities, and digitalization: Governance and growth with world disorder*. *Journal of International Business Studies*, 55, 697-718. <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00767-7>
- Trigeorgis, L. y Reuer, J. J. (2017). *Real options theory in strategic management*. *Strategic Management Journal*, 38(1), 42-63. <https://doi.org/10.1002/smj.2593>
- UNCTAD. (2025). *Trade and development foresights 2025: Under pressure, uncertainty reshapes global economic prospects*. <https://unctad.org/publication/trade-and-development-foresights-2025-under-pressure-uncertainty-reshapes-global>