

cxn

CONEXIÓN

AÑO 2026

UDLAP **CON**TEXTO

TENDENCIAS EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

EDICIÓN

#21

GESTIONAR EN LA INCERTIDUMBRE

Estrategias organizacionales frente a la volatilidad
geopolítica, comercial y económica global

**El T-MEC como ancla de
certidumbre: estrategia
organizacional ante la
fragmentación global**

Estrategias de
negocios

**Construcción
de cartera
estratégicamente
resiliente**

Gestión del talento

**El colapso del liderazgo
técnico: cuando saber
ya no es suficiente para
liderar personas en
tiempos inciertos**

Liderazgo disruptivo

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS PUEBLA

Maestrías UDLAP®

PRESENCIAL O EN LÍNEA

¡TÚ DECIDES!

EDAH ESCUELA DE ARTES Y HUMANIDADES

- Diseño de Información

EDEC ESCUELA DE CIENCIAS

- Administración de Servicios de la Salud

EDCS ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

- Comunicación y Medios Digitales
- Derecho Corporativo
- Derecho Fiscal
- Gobernanza y Globalización
- Innovaciones Educativas
- Psicología Organizacional

EDEI ESCUELA DE INGENIERÍA

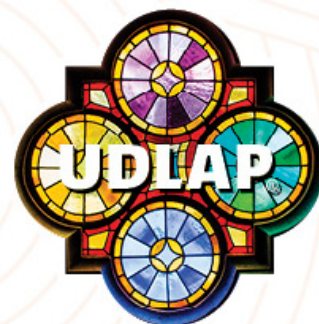
- Gerencia de Proyectos de Construcción

EDNE ESCUELA DE NEGOCIOS Y ECONOMÍA **

- Administración de Empresas
- Administración Energética
- Administración de la Manufactura
- Dirección de Negocios
- Finanzas Corporativas
- Mercadotecnia
- Negocios Internacionales*

*Plan de estudios impartido en idioma inglés

**Escuela acreditada por la AACSB¹



Las reglas del comercio internacional se han reconfigurado, y el ideal de la estabilidad se ha convertido en una excepción. La incertidumbre ha dejado de ser un fenómeno para establecerse como una estructura que redefine la competitividad global. En este contexto, gestionar implica desarrollar capacidades para anticipar, adaptarse y tomar decisiones en condiciones cambiantes.

Los artículos que conforman esta edición abordan este desafío desde múltiples dimensiones, integrando herramientas analíticas y financieras para la toma de decisiones en entornos volátiles. Se examinan enfoques como el análisis de riesgo-país y metodologías estructuradas para la evaluación de escenarios, así como estrategias de gestión de liquidez y el uso de instrumentos financieros que permiten mitigar la exposición a riesgos macroeconómicos. Asimismo, se analiza el papel de marcos institucionales, como el T-MEC, como mecanismos que reducen la incertidumbre regulatoria y fortalecen la planeación estratégica en contextos de fragmentación global.

A su vez, se exploran las implicaciones organizacionales y de mercado derivadas de esta incertidumbre estructural. Se destaca el papel de la confianza, la percepción de riesgo y el capital social como factores determinantes en la toma de decisiones, particularmente en entornos digitales. También se abordan los retos asociados a la sostenibilidad, el comportamiento del consumidor y la gestión del talento, así como la necesidad de transitar hacia modelos organizacionales más flexibles, en los que el liderazgo y la estrategia se reconfiguran para operar bajo condiciones de cambio permanente.

Esta edición invita a repensar los fundamentos de la estrategia empresarial. En contextos volátiles, la capacidad de adaptación, la flexibilidad financiera y la construcción de confianza serán cruciales. La incertidumbre, lejos de ser únicamente una fuente de riesgo, también abre espacios para la generación de ventajas competitivas, siempre que las organizaciones cuenten con herramientas analíticas y marcos de decisión adecuados.

En este sentido, gestionar en la incertidumbre implica transitar de enfoques reactivos a modelos proactivos, en los que la anticipación de escenarios, la diversificación de riesgos y la toma de decisiones informadas permiten mitigar impactos y capitalizar oportunidades.

CONTENIDO

cxn

2

4. **Cómo proteger a la organización de la volatilidad con estrategias de cobertura cambiaria**

👤 Dra. Nora Gavira Durón

8. **El análisis de riesgo-país: una herramienta estratégica ante la incertidumbre de los mercados globales**

👤 Dr. Francois Bernard Duhamel

10. **Confianza bajo presión: cómo las plataformas de economía compartida pueden sobrevivir a la volatilidad global**

👤 Dr. Óscar Antonio Anaya López

14. **El T-MEC como ancla de certidumbre: estrategia organizacional ante la fragmentación global**

👤 Mtro. Máximo Romero Jiménez



DIRECCIÓN EJECUTIVA
Y EDICIÓN GENERAL
Lorena Martínez Gómez

SECRETARÍA EJECUTIVA
Fredel Granados Chávez
Carlos Arturo Alfaro Galán

COORDINACIÓN EDITORIAL
Rosa Quintanilla Martínez

DISEÑO EDITORIAL
Cinthya Berenice Bustamante Garza

CORRECCIÓN DE ESTILO
Andrea Garza Carbajal
Román Esaú Ocotitla Huerta
Beatriz del Carmen Ramírez Bertolini

BANCO DE IMÁGENES
www.freepik.com

CXN CONEXIÓN, año 9, núm. 21, enero-abril 2026, es una publicación cuatrimestral editada por la Fundación Universidad de las Américas Puebla. Ex hacienda Santa Catarina Mártir s/n, San Andrés Cholula, Puebla, C. P. 72810. Tel.: 222 229 20 00. <https://conexion.udlap.mx>, conexion.universitaria@udlap.mx. Editora responsable: Lorena Martínez Gómez. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo: 04-2026-032710180800-102, ISSN: en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Dirección de Proyectos Especiales, Carlos Arturo Alfaro Galán. Fecha de la última modificación: 18 de mayo de 2026.

16. Gestionar en la incertidumbre: estrategias organizacionales frente a la volatilidad geopolítica, comercial y económica global

📍 Mtro. Omar René Díaz Becerril

18. La incertidumbre como variable permanente: herramientas financieras para la estrategia organizacional

📍 Dr. Luis Enrique García Pérez

2026

3

22. El consumo de *fast fashion* en tiempos de presión ambiental: un desafío para las marcas

📍 Dra. Marilú Fernández Haddad

24. Construcción de cartera estratégicamente resiliente

📍 Dr. Muhammad Kashif

26. El dilema de los negocios en tiempos de Trump: certidumbre con desventajas o incertidumbre con ventajas

📍 Dr. Raúl Bringas Nostti

28. El colapso del liderazgo técnico: cuando saber ya no es suficiente para liderar personas en tiempos inciertos

📍 Mtro. Rigoberto A. Farías

■ Doctora en Ciencias Económicas por el Instituto Politécnico Nacional, maestra en Mercadotecnia por la Universidad de la Américas Puebla, maestra en Finanzas por el Instituto de Estudios Universitarios de Puebla y maestra en Ingeniería de Sistemas por la Universidad Nacional Autónoma de México. Además, cuenta con una especialidad en Administración de Riesgos Financieros por el Instituto Politécnico Nacional y licenciatura en Actuaría por la Universidad Nacional Autónoma de México.
nora.gavira@udlap.mx

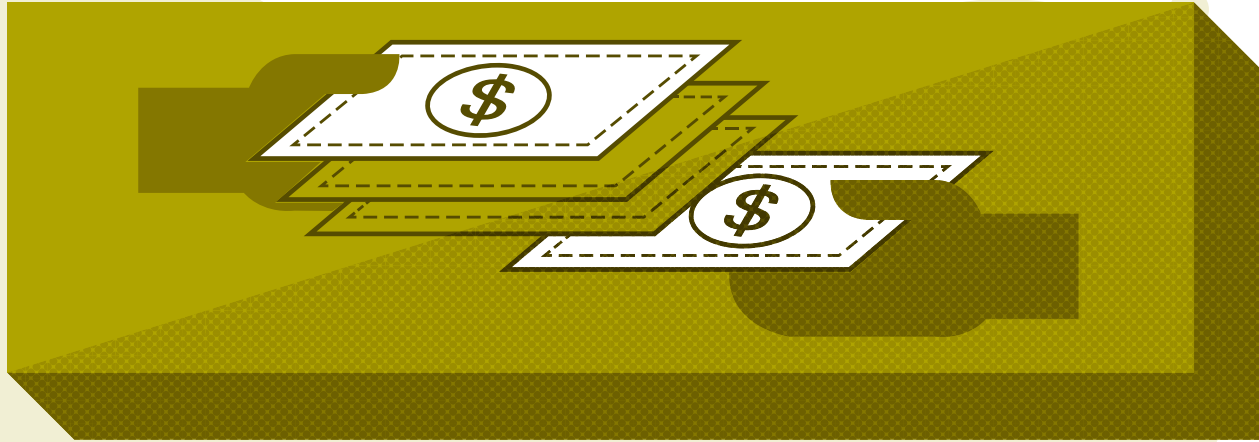
Cómo proteger a la organización de la **VOLATILIDAD CON ESTRATEGIAS DE COBERTURA CAMBIARIA**

En una época en la que las tensiones geopolíticas, la incertidumbre con los aranceles y los ciclos económicos generan volatilidad en el tipo de cambio y las tasas de interés, las empresas mexicanas enfrentan el reto de proteger sus márgenes de utilidad y flujo de efectivo sin paralizar sus operaciones. Cuando el dólar se dispara tras un anuncio de política comercial o las tasas de interés aumentan por una decisión del Banco de México, la incertidumbre se convierte en un riesgo financiero real que puede afectar la rentabilidad de una organización en cuestión de días.

Ante este panorama, los instrumentos derivados de cobertura (*hedging*) constituyen una herramienta que puede utilizarse como un seguro al alcance de cualquier organización con deuda contratada a tasa variable o flujos en moneda extranjera. Futuros, *forwards* y *swaps* conforman una barrera que permite a las empresas la tranquilidad de saber que sus costos e ingresos no dependerán de la incertidumbre financiera.

Un contrato de futuros ayuda a fijar el precio de compra o venta de un producto o materia prima. Se negocia en bolsas organizadas, como el MexDer en México y, a nivel internacional, destaca el Chicago Mercantile Exchange. Estos contratos establecen montos fijos y fechas predeterminadas de vencimiento. Su principal ventaja es la transparencia y la seguridad: el precio es público y la operación está garantizada por una cámara de compensación, lo que elimina el riesgo de que la contraparte no cumpla.

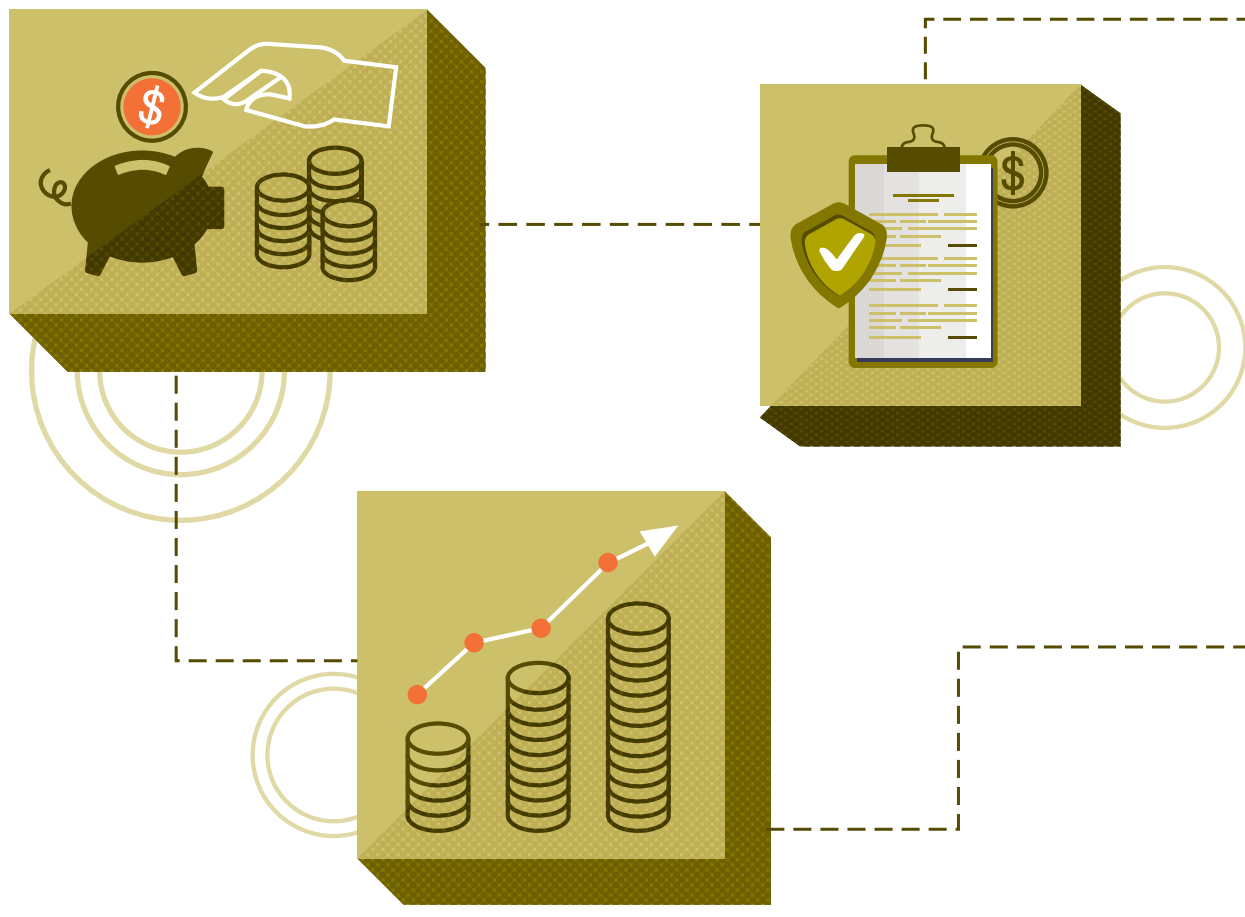
Sin embargo, los futuros tienen una particularidad que toda empresa debe conocer: la liquidación diaria de pérdidas y ganancias. Si



LAS EMPRESAS MEXICANAS ENFRENTAN EL RETO DE PROTEGER SUS MÁRGENES DE UTILIDAD Y FLUJO DE EFECTIVO SIN PARALIZAR SUS OPERACIONES.

una compañía compra un futuro para fijar un tipo de cambio y el mercado se mueve en su contra, deberá aportar recursos adicionales a su requerimiento inicial de recursos de margen. Esto requiere contar con flujos de efectivo adicionales para compensar estos ajustes. Por ello, los futuros son ideales para organizaciones con montos estandarizados, capacidad de dar seguimiento diario al mercado y una cultura financiera consolidada que les permita aprovechar la transparencia que solo una bolsa organizada puede ofrecer.

A diferencia de los futuros, los *forwards* son contratos privados y personalizados que se negocian direc-

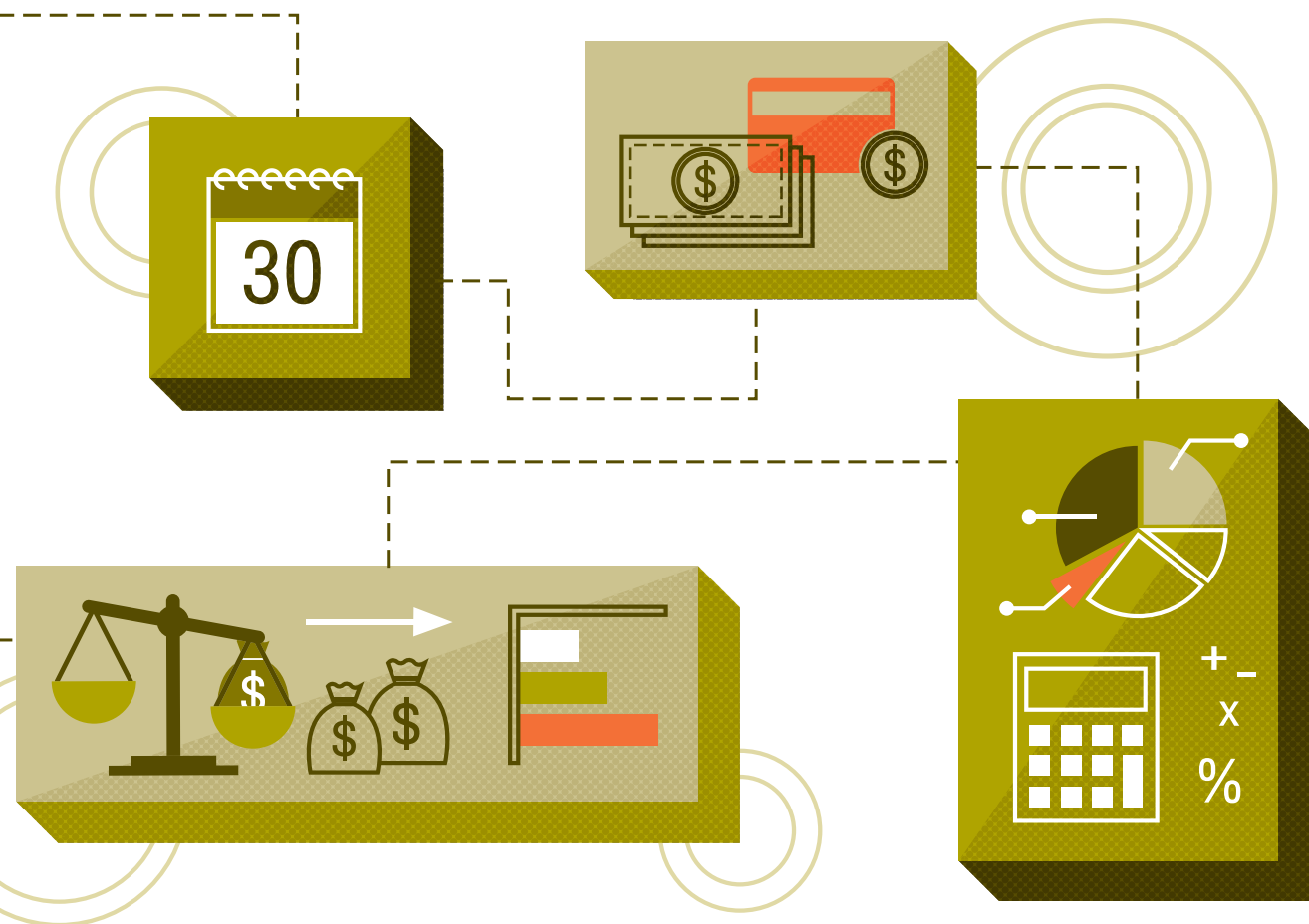


tamente entre la empresa y una institución financiera, por lo general un banco. Aquí no hay montos fijos ni fechas predeterminadas: si una empresa debe pagar una factura en dólares en una fecha futura, puede negociar un *forward* exactamente por ese monto y esa fecha. Esta flexibilidad lo convierte en el instrumento favorito de muchas pequeñas y medianas empresas que necesitan soluciones ajustadas a la medida de sus flujos de efectivo reales.

Además, los *forwards* no tienen ajustes diarios; la diferencia entre el tipo de cambio pactado y el tipo de cambio vigente se liquida únicamente al vencimiento del contrato. Esto simplifica la administración y da certeza al flujo de efectivo, al evitar sorpresas de liquidez intermedia. El posible inconveniente es que, al ser contratos privados, existe un riesgo de contraparte; es decir, la empresa debe confiar en que el banco cumplirá su compromiso. Por ello, es fundamental elegir instituciones financieras sólidas, bien reguladas y con calificaciones crediticias que respalden su solvencia.

Por otro lado, los *swaps* pueden ser instrumentos más versátiles, ya que permiten intercambiar flujos financieros para transformar un tipo de flujo en otro. El más común es el *swap* de tasas de interés, que se aplica principalmente a deudas en tasas variables que se prefiere mantener fijas. Supongamos que una empresa tiene una deuda a tasa variable —sujeta a la TIEE, por ejemplo— y teme que las tasas suban por decisiones de política monetaria. Mediante un *swap*, puede pactar con un banco el intercambio de sus pagos variables por pagos fijos. Así, si las tasas se incrementan, la empresa sigue pagando el monto fijo acordado, lo que protege su flujo de efectivo y su capacidad de pago.

También existen los *swaps* cambiarios, que permiten intercambiar deuda en una moneda por deuda en otra. Una empresa que tiene ingresos en pesos y deuda en dólares puede usar un *swap* para fijar sus flujos y eliminar el riesgo de que un incremento repentino del dólar incremente sus pasivos. Actualmente, las instituciones financieras ofrecen versiones simplificadas



2026

7

accesibles para empresas medianas que buscan estabilidad de largo plazo.

La elección entre estos instrumentos no es una cuestión de superioridad técnica, sino de perfil, de necesidades y de capacidades internas. Una empresa con montos estandarizados y tesorería preparada para ajustes diarios encontrará en los futuros transparencia y seguridad bursátil. Una compañía que valora la personalización y la simplicidad administrativa se sentirá más cómoda con *forwards* bancarios a la medida de sus flujos. En cambio, una organización con deudas de largo plazo o estructuras financieras complejas buscará en los *swaps* la estabilidad que solo el intercambio de flujos puede ofrecer a lo largo del tiempo.

Futuros, *forwards* y *swaps* son herramientas que convierten la incertidumbre en un riesgo calculado y permiten a los directivos de las empresas enfocarse en lo esencial: innovar, crecer y fortalecer su negocio, con la confianza de que sus requerimientos financieros están protegidos frente a la volatilidad. 

REFERENCIAS

- Banco de México. (2024). Informe trimestral octubre-diciembre 2023. <https://www.banxico.org.mx>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (2023). Disposiciones de carácter general aplicables a las operaciones de derivados. <https://www.cnbv.gob.mx>
- Hull, J. C. (2022). *Opciones, futuros y otros derivados* (10ª ed.). Pearson Educación.
- MexDer. (2024). Contrato de futuros de dólar de Estados Unidos. <https://www.mexder.com>

© DR. FRANCOIS
BERNARD
DUHAMEL

© Doctor en Ciencias de la Administración por la HEC Paris en Francia. Desde 2006 trabaja en el Departamento de Negocios Internacionales de la Escuela de Negocios y Economía de la Universidad de las Américas Puebla, donde imparte las materias de Logística Internacional, de Negocios en Asia y de Negocios en Europa. Sus líneas de investigación se concentran en las relaciones proveedores-clientes y en los procesos de transformación digital en la administración pública en México. Desde 2012, pertenece al Sistema Nacional de Investigadores e Investigadores, nivel 1. francois.duhamel@udlap.mx

EL ANÁLISIS DE RIESGO-PAÍS

Una herramienta estratégica ante la incertidumbre de los mercados globales

En un entorno financiero volátil, el riesgo-país es la brújula que guía la inversión y la estabilidad macroeconómica. Esta métrica sintetiza la salud financiera, la seguridad jurídica y la solvencia de un país. Para dotar de rigor a esta evaluación, el sistema internacional depende de agencias especializadas que transforman datos complejos en indicadores de confianza.

Las agencias Moody's, S&P Global Ratings y Fitch actúan como auditores del riesgo crediticio global. Emiten opiniones independientes sobre la capacidad y disposición de los gobiernos para honrar sus deudas. Sus calificaciones —desde la excelencia de AAA hasta el incumplimiento en D— influyen en los flujos de inversión y en el costo del endeudamiento.

Para determinar estas notas, evalúan factores:

- **Cuantitativos: relación deuda/PIB, déficit fiscal, reservas internacionales y crecimiento económico.**
- **Cualitativos: estabilidad política, institucionalidad y vulnerabilidad ante choques externos.**

Una mejora en la calificación ahorra millones en intereses. Por el contrario, una degradación encarece el financiamiento y puede provocar fugas de capital.

Aunque la legislación exige mayor transparencia en sus modelos, el análisis sigue siendo vulnerable a sesgos subjetivos. Ante la actual incertidumbre geopolítica y climática, resulta imperativo que bancos y gobiernos desarrollen herramientas autónomas que complementen estas calificaciones para una gestión integral del riesgo.

Se propone aquí una metodología ejecutiva basada en riesgos PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal), ideal para dashboards de alto nivel y la planificación de escenarios prospectivos. Esta aproximación, ampliamente utilizada en la gestión de riesgos corporativos, permite internalizar el análisis macroeconómico y gestionar la incertidumbre mediante escenarios cuantitativo-cualitativos.

Paso 1:

Definir el alcance y recopilar datos. Seleccione el país objetivo y un horizonte de 12 a 36 meses. Utilice fuentes públicas confiables (informes nacionales, Banco Mundial, FMI, OCDE, CIA World Factbook, GlobalEdge, entre otras). Integre un equipo multifuncional (finanzas, estrategia y riesgos) en un taller de cuatro a seis horas.

Paso 2:

Evaluar cada factor PESTEL con una puntuación de 1 a 10 (10 = riesgo mínimo).

- Político: estabilidad gubernamental, corrupción, riesgo de expropiación o cambio de política (por ejemplo, reformas tributarias).
- Económico: crecimiento del PIB, relación deuda/PIB, inflación, balanza de pagos, desempleo y diversificación exportadora.
- Social: desigualdad, demografía, migración, cohesión social y conflictos laborales.
- Tecnológico: infraestructura digital, innovación (patentes), ciberseguridad y adopción de IA.
- Ambiental: vulnerabilidad climática, transición energética y regulaciones ESG.
- Legal: seguridad jurídica, cumplimiento contractual, tratados internacionales y riesgo regulatorio.
- Asigne pesos según su relevancia (ejemplo ejecutivo: económico 30 %, político 25 %, social 15 %, legal 15 %, ambiental 10 % y tecnológico 5 %). Calcule la puntuación agregada: riesgo-país = $\sum (\text{Puntuación}_i \times \text{Peso}_i)$. Umbrales: > 8 bajo riesgo, 6-8 moderado, < 6 alto.

Paso 3:

Construir escenarios prospectivos para manejar la incertidumbre. Identifique 2-3 *drivers* clave por factor y desarrolle tres escenarios: base, optimista y pesimista. Ajuste la puntuación PESTEL en ± 2 puntos por escenario y recalcule el riesgo agregado. Utilice matriz de sensibilidad.

Paso 4:

Presente la puntuación total en una tabla. Integre con *stress-testing* financiero (impacto en *spreads* o flujos de caja). Actualice con eventos excepcionales, como los cambios arancelarios de Trump ocurridos en 2025.

En Latinoamérica, la volatilidad política convierte al análisis de riesgo-país en una herramienta vital para que las multinacionales anticipen escenarios y optimicen sus inversiones. Este indicador permite comparar países al evaluar la estabilidad institucional frente al retorno esperado: una mejor calificación garantiza un entorno operativo seguro, reduce los costos de financiamiento y protege el capital ante crisis cambiarias o expropiaciones.

Entre 2024 y 2025, la región mostró matices contrastantes:

- Mejoras: desaceleración de la inflación y ajuste fiscal, aunque con costos sociales en Argentina; crecimiento económico impulsado por el consumo privado, pero con amenazas sobre sostenibilidad fiscal en Brasil. Chile preserva su estabilidad macroeconómica.
- Retrocesos: deterioro fiscal y crecimiento moderado en Colombia; estancamiento en México por la caída de la inversión privada y el recorte del gasto público, con fuertes exportaciones en las manufacturas no automotrices, que compensaron las caídas del sector automotriz y agropecuario en 2025.

Al comparar las potencias regionales, México mantiene ventajas estructurales frente a Brasil, con menores niveles de deuda pública, un déficit fiscal controlado y un sistema burocrático menos complejo, además de indicadores de desigualdad más favorables.

En conclusión, aunque las agencias de calificación funcionan como referentes del mercado, los responsables deben empoderarse mediante metodologías proactivas como el análisis PESTEL. En un contexto de deuda récord y fragmentación geopolítica, combinar la visión de las agencias con herramientas autónomas es esencial para transformar la incertidumbre en una ventaja competitiva sostenible. **C**

REFERENCIAS

- Contreras, E. M. y Rubio, P. (2026, 30 de mayo). Ya es oficial: México cayó en su calificación crediticia de la deuda soberana y se acerca a perder el grado de inversión, según Moody's. *El Imparcial*. <https://goo.su/aER4V>

© 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

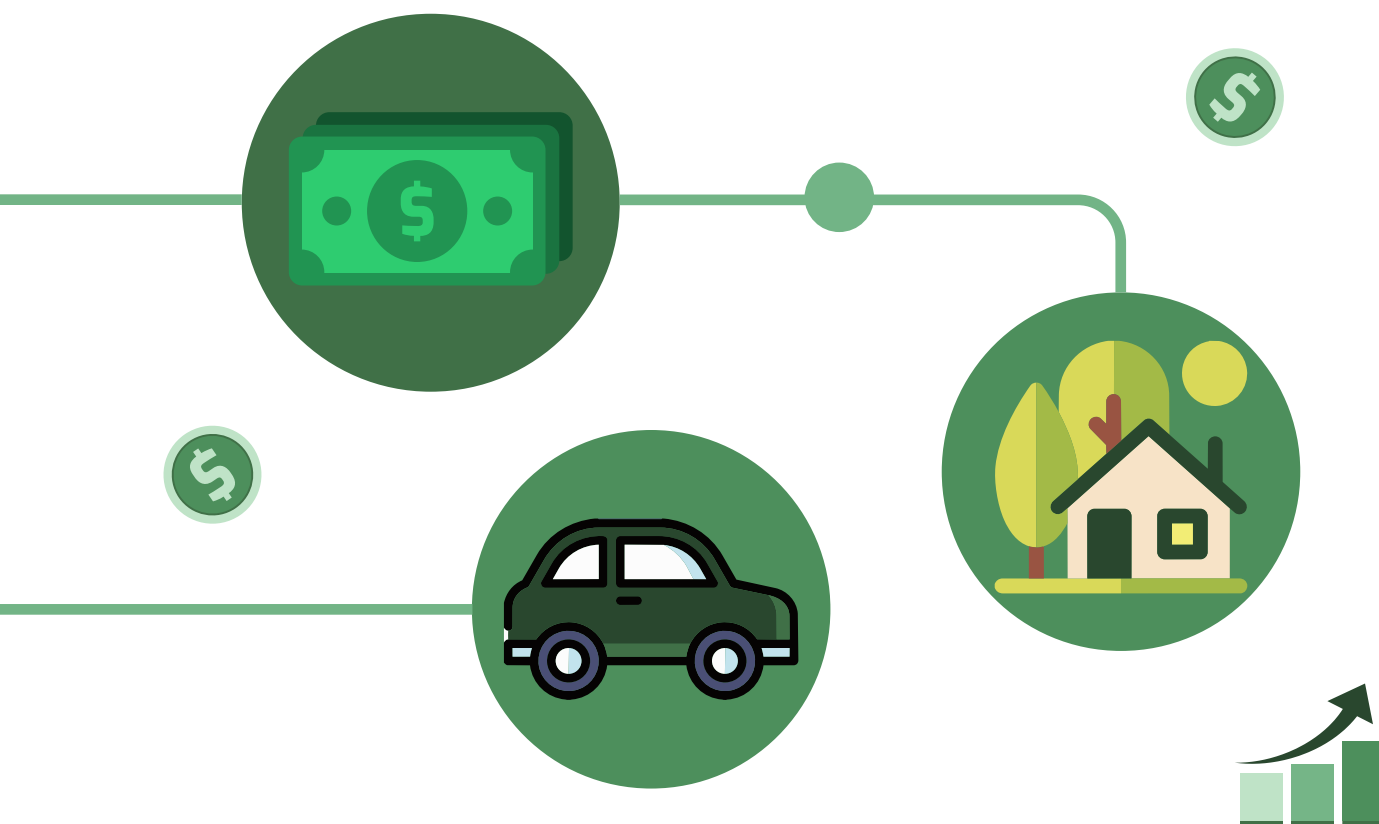
CONFIANZA BAJO PRESIÓN

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.



2026

11

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 desafío práctico es que muchas organizaciones comunican confianza —mediante campañas, mensajes de seguridad o certificaciones—, pero pocas la diseñan en la experiencia. La diferencia es crítica: la confianza real se construye a partir de señales verificables y consistentes, como procesos de verificación de identidad, mecanismos transparentes de atención a incidentes, políticas de datos claras y estándares de seguridad percibidos que el usuario pueda evaluar antes, durante y después del intercambio.

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.

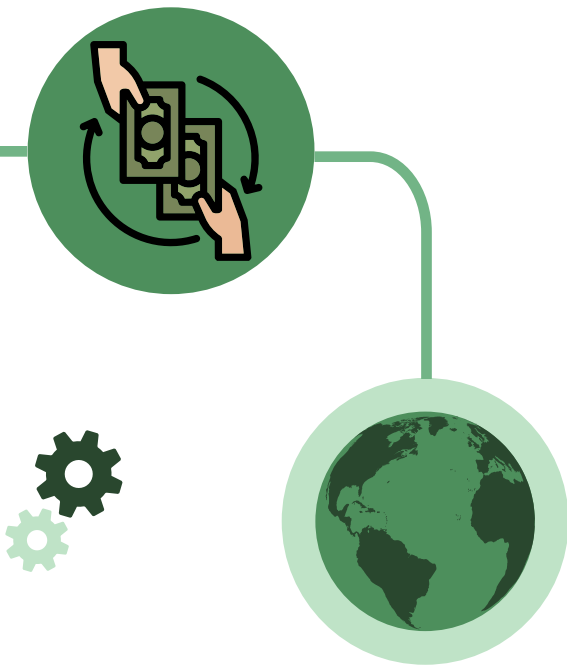
Cuando el entorno es incierto, los individuos buscan señales de respaldo en su red social. En plataformas digitales, esas señales se manifiestan en sistemas de evaluación, visibilidad de conductas prosociales, reglas comunitarias y reputación acumulada de otros usuarios (Blau, 1964; Kim y Yoon, 2021). 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>

■ Maestro en Derecho por la Universidad Anáhuac del Sur y licenciado en Derecho con especialidad en Derecho Internacional por la UDLAP. Actualmente colabora en el Departamento de Derecho de la UDLAP como profesor de la materia de Comercio Exterior y Tratados. Se desempeñó como director general de Disciplinas de Comercio Internacional en la Secretaría de Economía y como director general de Cooperación Técnica y Científica en la Secretaría de Relaciones Exteriores. Es miembro de la Barra Mexicana Colegio de Abogados, así como miembro de número y expresidente de la Academia Mexicana de Derecho Internacional Privado y Comparado, A. C. sergio.romero@udlap.mx

EL T-MEC COMO ANCLA DE CERTIDUMBRE

Estrategia organizacional ante la fragmentación global

La economía global atraviesa un periodo de crisis en el que la volatilidad ha dejado de ser un evento coyuntural para convertirse en un factor estructural. La reconfiguración de los mercados ante la posible emergencia de un nuevo orden mundial y los cambios drásticos en los flujos de inversión, derivados de variables atípicas —como la pandemia de COVID-19 en 2020 y el segundo mandato de Donald J. Trump en Estados Unidos, caracterizado por la imposición unilateral de aranceles—, han forzado a las organizaciones a abandonar los supuestos de estabilidad que dominaron las últimas décadas. En este escenario de incertidumbre geopolítica, los tratados de libre comercio, y específicamente el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), lejos de considerarse como un esquema obsoleto, se consolida como ancla de certidumbre legal y operativa. Para las empresas en México, el tratado no debe ser visto únicamente como un marco arancelario, sino como una estrategia comercial o una hoja de ruta que permita gestionar la volatilidad a través de reglas claras y una integración productiva profunda.

Resiliencia para una gestión exitosa

Una de las principales amenazas para la gestión contemporánea es la desalineación entre las decisiones organizacionales y los cambios macroeconómicos acelerados. Frente a esto, no debe perderse de vista que el T-MEC continúa ofreciendo en México —y de manera exclusiva—, un ecosistema de reglas que mitiga el riesgo-país y proporciona un horizonte de planeación a largo plazo. La gestión organizacional moderna debe integrar el análisis del tratado en su matriz de riesgos, reconociendo que el cumplimiento normativo —especialmente en áreas críticas como las reglas de origen (capítulo 4, relativas a la determinación de la nacionalidad de las mercancías para la aplicación de preferencias arancelarias), los estándares laborales (capítulo 23, que garantizan la libertad de asociación y negociación colectiva) y medioambientales (capítulo 24, relativos a la no imposición de subvenciones a la pesca ilegal



y a la conservación de la biodiversidad)— constituye hoy el estándar mínimo para acceder a cadenas de suministro resilientes.

La incertidumbre comercial suele paralizar la inversión; sin embargo, el marco legal del T-MEC actúa como un contrapeso institucional. Al proporcionar mecanismos transparentes para la solución de diferencias (capítulo 10, prácticas desleales de comercio; capítulo 14, inversión; capítulo 31, solución de controversias) y la protección de la propiedad intelectual (capítulo 20), el tratado reduce el costo de la incertidumbre regulatoria en un contexto en el que se cuestiona la efectividad del nuevo sistema judicial nacional y de sus tribunales. Las organizaciones que alinean su planeación estratégica con estas disposiciones no solo aseguran su sostenibilidad financiera, sino que desarrollan una flexibilidad estratégica superior. Esto les permite anticipar efectos cruzados entre la política exterior y las regulaciones locales, transformando amenazas en ventajas competitivas de relocalización (*nearshoring*).

Conclusión

Gestionar en la incertidumbre no significa predecir el futuro, sino construir estructuras capaces de resistir el impacto de lo inesperado. El T-MEC representa esa estructura para la organización contemporánea en México. Su continuidad quizá no dependa de una sola persona o país —ni es motivo de análisis en este texto—, sin embargo, resulta recomendable adoptarlo como un pilar estratégico para que las empresas pue-

dan mitigar la volatilidad económica y asegurar su relevancia en el nuevo orden comercial global. La capacidad de una organización para prosperar dependerá de su habilidad para convertir la certidumbre jurídica en agilidad operativa, aprovechando de manera eficiente los incentivos exclusivos de preferencias arancelarias que ofrece México en materia de reglas de origen como socio del T-MEC con Estados Unidos. **C**

REFERENCIAS

- Banco de México. (2023). Reporte sobre las economías regionales: Impacto de las tensiones comerciales globales y el papel de los tratados comerciales. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/reportes-sobre-las-economias-regionales/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024). *Perspectivas económicas mundiales: Gestionar la volatilidad en las cadenas de suministro globales*. OCDE Publishing.
- Secretaría de Economía. (2020). Tratado entre los Estados Unidos Mexicanos, los Estados Unidos de América y Canadá (T-MEC). Diario Oficial de la Federación. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5595781&fecha=29/06/2020

■ Maestro en Finanzas por el Instituto Tecnológico Autónomo de México, con especialidad en Finanzas Corporativas. Es profesor adscrito a la Escuela de Negocios y Economía de la Universidad de las Américas Puebla. Cuenta con la certificación Certified Treasury Professional otorgada por la Association for Financial Professionals. Posee más de veinte años de experiencia profesional en Grupo Bimbo, donde ha desempeñado funciones clave dentro de la Dirección Global de Administración y Finanzas.

omar.diaz@udlap.mx

GESTIONAR EN LA INCERTIDUMBRE

Estrategias organizacionales frente a la volatilidad geopolítica, comercial y económica global

Ante un entorno global de incertidumbre, una práctica recomendable para las organizaciones consiste en asumirla de manera estratégica; en otras palabras, «abrazar la incertidumbre». Dentro de las estrategias de negocio en una compañía, la gestión del riesgo de liquidez debe ocupar un lugar central. Este riesgo puede definirse como la posibilidad de no contar con efectivo suficiente para cumplir las obligaciones financieras.

Operar una compañía exige acceso a recursos financieros, en particular a efectivo. En términos prácticos, el efectivo es el «oxígeno» de la organización: permite hacer frente a obligaciones y necesidades operativas, como el pago de nómina, proveedores o ajustes derivados de cambios abruptos en costos de insumos y productos. En consecuencia, una compañía debe asegurar la disponibilidad de efectivo suficiente, en el lugar correcto, en el momento adecuado y en la moneda requerida.

El acceso a la liquidez puede compararse con el acceso a seguros, de automóviles, gastos médicos mayores o de vivienda. Tanto las personas como las empresas gestionan la incertidumbre mediante estos mecanismos, confiando en la protección, cobertura y certidumbre que ofrecen. Para ello, se paga una prima que, más que un gasto, debe entenderse como una inversión. En el ámbito empresarial, se trata de una inversión en flexibilidad financiera que fortalece a la organización.

Surge entonces la pregunta: ¿cómo lograr el acceso a la liquidez? ¿Es posible mantener a la organización en una posición flexible ante un contexto global de incertidumbre o frente a disrupciones operativas? La respuesta es afirmativa. Una de las principales alternativas consiste en contratar líneas de crédito comprometidas con instituciones financieras con las que se mantiene relación de negocio. El carácter «comprometido» consiste en el acceso garantizado e irrestricto a los recursos financieros, conforme a los términos contractuales, que la institución está obligada a cumplir.

Si bien actualmente existen diferentes empresas con dichos mecanismos, resulta recomendable que el mayor número posible de



empresas incorpore este tipo de instrumentos en su estrategia financiera, considerándolos como mecanismo de cobertura. El riesgo de liquidez es, en muchos casos, uno de los más críticos para la continuidad del negocio. En cuanto al nivel de inversión en estos mecanismos,

este dependerá de la valoración que cada organización otorgue a la disponibilidad de liquidez, del nivel de cobertura que desee asegurar y del costo asociado. Como señalan los refranes, «más vale pájaro en mano que cientos volando» y «según el sapo, es la pedrada». **C**

**UNA ESTRATEGIA PARA ACCEDER A LA
LIQUIDEZ ES CONTRATAR LÍNEAS DE CRÉDITO
COMPROMETIDAS CON INSTITUCIONES
FINANCIERAS CON LAS QUE SE MANTIENE
RELACIÓN DE NEGOCIO.**

© DR. LUIS ENRIQUE
GARCÍA PÉREZ

© 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

La incertidumbre como
variable permanente:

HERRAMIENTAS FINANCIERAS PARA LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

En 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 estabilice 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. **C**

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

2026

21

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/mexicos-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>

● Doctora en Ciencias Económicas y Sociales con disertación en Mercadotecnia Social por la Johannes Kepler University, Austria. Maestra en Mercadotecnia con especialidad en Publicidad por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE); maestra en Comunicación de Instituciones Públicas y Políticas por la Universidad Complutense de Madrid, y licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de las Américas Puebla. Desde 2002, es profesora de tiempo completo en el Departamento de Mercadotecnia de la Escuela de Negocios y Economía de la UDLAP. marilu.fernandez@udlap.mx

EL CONSUMO DE *FAST FASHION*

en tiempos de presión ambiental:
un desafío para las marcas



En un entorno global marcado por la volatilidad económica, las tensiones geopolíticas, la profunda incertidumbre, los cambios tecnológicos constantes y la presión ambiental, las empresas enfrentan un reto creciente: responder a nuevas expectativas de sus consumidores sin perder la viabilidad de negocio de sus marcas. Una de las industrias en la que esta tensión es particularmente visible es la moda rápida o *fast fashion*.

Durante las últimas décadas, este modelo ha transformado profundamente la forma en que se produce, distribuye y consume la ropa. La rápida rotación de tendencias, los precios asequibles y la disponibilidad constante de nuevas colecciones han ampliado el acceso a la moda para millones de consumidores en todo el mundo. No obstante, también ha convertido a esta industria en la segunda más contaminante del mundo (Bailey et al., 2022). Por ello, este esquema productivo ha sido ampliamente cuestionado por sus impactos ambientales y sociales, lo que ha intensificado el debate sobre su sostenibilidad.

La posibilidad de adquirir prendas a bajo costo y participar en tendencias de moda sin realizar grandes inversiones económicas convierte este consumo, en muchos casos, en una forma de gratificación inmediata y emocionalmente accesible. Este comportamiento convive con una preocupación creciente en ciertos segmentos de consumo, en particular entre los consumidores jóvenes mexicanos. Aunque este grupo reconoce los efectos negativos de la producción masiva de prendas, el desperdicio textil y el impacto ambiental derivado de los ciclos acelerados de consumo, dichas preocupaciones no siempre se traducen en cambios concretos en sus decisiones de compra.

En este contexto, una investigación realizada con jóvenes residentes del centro de México (Fernández-Haddad y Huerta-Carvajal, 2026) confirma que, aunque los participantes manifestaron una alta preocupación ambiental y el deseo de cambiar su comportamiento hacia un consumo sostenible, sus decisiones de consumo de *fast fashion* continúan estando impulsadas principalmente



por factores emocionales, como el alivio del estrés, el estado de ánimo bajo y la búsqueda de placer a través de ropa moderna y asequible. La moda rápida se vincula estrechamente con el bienestar emocional, la identidad y la autoconfianza.

Los hallazgos también revelan una interacción dinámica entre las actitudes, normas sociales y la falta de control durante el proceso de compra. En particular, las dinámicas sociales desempeñan un papel central. Las decisiones relacionadas con la vestimenta suelen asociarse con la construcción de identidad, la pertenencia a determinados grupos y la participación en tendencias culturales difundidas a través de redes sociales. Estas interacciones generan presiones implícitas que refuerzan la compra frecuente de ropa, incluso cuando los consumidores reconocen las implicaciones ambientales de estas prácticas.

Al mismo tiempo, la creciente visibilidad de la crisis climática ha incrementado la presión sobre esta industria, que hoy enfrenta mayores demandas de transparencia, responsabilidad ambiental y capacidad de adaptación ante posibles regulaciones futuras. Este escenario obliga a replantear no solo los procesos productivos, sino también la forma en que las marcas se relacionan con los consumidores y la sociedad.

Ante este panorama, comienzan a explorarse nuevas estrategias de *marketing* social orientadas a influir en los comportamientos de consumo desde una perspectiva social y ambiental, con el objetivo de reducir o redirigir el consumo cuando este genera efectos negativos para la sociedad o el entorno. En este sentido,

campañas de concientización, intervenciones educativas o estrategias dirigidas a transformar las normas sociales asociadas al excesivo consumo de moda serán una prioridad.

Desde la perspectiva de estrategia de marca, este enfoque no implica necesariamente limitar el desarrollo de la industria, sino repensar cómo se produce, cómo se consume y qué tipo de valor se genera para la sociedad. Con esto, pensar en promover una transición hacia modelos de negocio más sostenibles y responsables, es decir, gestionar marcas en contextos de incertidumbre implica equilibrar competitividad y sostenibilidad para mantener la legitimidad social. **C**

REFERENCIAS

- Bailey, K., Basu, A. y Sharma, S. (2022). The environmental impacts of fast fashion on water quality: A systematic review. *Water (Switzerland)*, 14(7), 1073. <https://doi.org/10.3390/w14071073>
- Fernández-Haddad, M. y Huerta-Carvajal, M. I. (2026). Demarketing Fast Fashion: Social Marketing Strategies to Reduce Overconsumption Among Young Mexicans. *Social Marketing Quarterly*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/15245004261427750>

© DR. MUHAMMAD
KASHIF

■ Profesor de tiempo completo en el Departamento de Banca e Inversiones, con seis años de experiencia docente en finanzas corporativas y gestión de carteras, así como cinco años de experiencia profesional en el sector de servicios financieros y seguros. Es doctor en Analítica para Economía y Negocios, título otorgado conjuntamente por las universidades de Bérgamo y Brescia (Italia). Posee una maestría en Finanzas y Desarrollo por la Universidad de Roma «La Sapienza», así como un MBA en Seguros y Gestión de Riesgos. Sus áreas de especialización incluyen la optimización de carteras, la gestión de riesgos para inversores, la estabilidad financiera y la resiliencia.

muhammad.kashif@udlap.mx

CONSTRUCCIÓN DE CARTERA

estratégicamente resiliente

El entorno empresarial global ha entrado en una fase de incertidumbre. Los riesgos geopolíticos, los aranceles en el comercio internacional, la inflación elevada y los cambios en los marcos regulatorios erosionan las previsiones de las organizaciones. El principal desafío consiste en construir organizaciones capaces de sostener un desempeño consistente sin asumir la estabilidad como condición permanente.

Este análisis retoma los principios de la teoría de carteras, que ofrecen un marco estratégico para este entorno. Las carteras presentan riesgos financieros, operativos y geográficos, y la diversificación reduce el riesgo global sin sacrificar la rentabilidad.

Los modelos tradicionales de planificación parten del supuesto de un entorno macroeconómico estable, caracterizado por bajas tasas de interés, libre comercio y marcos regulatorios previsibles. Sin embargo, estos supuestos subyacentes pueden volverse inaplicables en contextos geopolíticos o políticos locales. Las previsiones de crecimiento tienden a ajustarse a la baja debido a las tensiones comerciales y las interrupciones en las cadenas de suministro. Estas condiciones elevan la inflación y plantean un desafío para los bancos centrales: cómo controlarla sin provocar una recesión (IMF, 2024).

Las decisiones organizacionales en finanzas, operaciones y gestión del talento se ven hoy afectadas por la interacción de factores económicos, políticos y regulatorios. Un ajuste arancelario en una región puede alterar el coste del capital en otra; un conflicto geopolítico puede, simultáneamente, perturbar las cadenas de suministro, depreciar la moneda y aumentar la prima de riesgo exigida por los inversores. Esta interdependencia es sistémica y exige una respuesta organizacional de la misma naturaleza.

La teoría moderna de carteras establece que una cartera de activos con correlaciones negativas reduce el riesgo y mejora los rendimientos ajustados al riesgo (Markowitz, 1952). Este mismo concepto se aplica a la estrategia organizacional: las empresas con ingresos, presencia geográfica, redes de proveedores y fuentes de financiamiento diversificadas están más protegidas ante escenarios de crisis.





2026

25

En la práctica, la dirección corporativa debe evaluar la organización como una cartera de inversiones que equilibre resiliencia y rentabilidad. Esto implica identificar riesgos, realizar pruebas de estrés y asignar recursos de forma estratégica. Además, la asignación dinámica de capital reequilibra las inversiones entre las distintas unidades de negocio, regiones geográficas y horizontes de innovación.

Las organizaciones deben incluir la planificación de escenarios y las pruebas de estrés en sus procesos de planificación estratégica. El análisis de escenarios permite a los equipos directivos visualizar los efectos cruzados de las crisis económicas en las distintas funciones y estimar el capital necesario bajo diferentes escenarios de volatilidad. Asimismo, es importante contar con planes de contingencia y protocolos preautorizados que reduzcan los tiempos de respuesta en la toma de decisiones.

Así como el capital financiero debe diversificarse, el capital humano debe protegerse. La inflación elevada reduce los ingresos reales y aumenta las renuncias voluntarias cuando el conocimiento institucional es más valioso. Las organizaciones que no modifican sus estructuras de compensación enfrentan un mayor riesgo de perder su capital humano (Deloitte, 2023). La retención del talento forma parte de la gestión de riesgos y es esencial para el desempeño organizacional sostenido.

Se espera que las organizaciones que consideran la volatilidad como una variable permanente a ges-

tionar obtengan mejores resultados a medio plazo. Una estrategia corporativa que integre la lógica de construcción de cartera, el uso de pruebas de estrés y el fortalecimiento del capital humano como activo de resiliencia permite a las empresas llevar a cabo operaciones sostenibles. Además, proporciona una ventaja competitiva en la mayoría de los entornos geopolíticos y económicos. Las organizaciones más vulnerables son aquellas que continúan planificando bajo supuestos de estabilidad que probablemente no se restablecerán.

REFERENCIAS

- Deloitte. (2023). 2023 Global Human Capital Trends: New fundamentals for a boundary-less world. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- International Monetary Fund. (2024). World Economic Outlook: Steady but slow-Resilience amid divergence. IMF. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>
- Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77-91. <https://doi.org/10.2307/2975974>

• Profesor de tiempo completo en el Departamento de Negocios Internacionales de la Universidad de las Américas Puebla. Perteneció al Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores. Su especialidad es la relación entre México y Estados Unidos. Tiene un doctorado en Historia Socioeconómica por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y un posdoctorado en Relaciones México-Estados Unidos por la Universidad de Harvard. Ha publicado varios libros como autor único, entre los que destacan *Historia de los Negocios entre México y Estados Unidos, 1617-2017* y el exitoso *Antihistoria de México*.
raul.bringas@udlap.mx

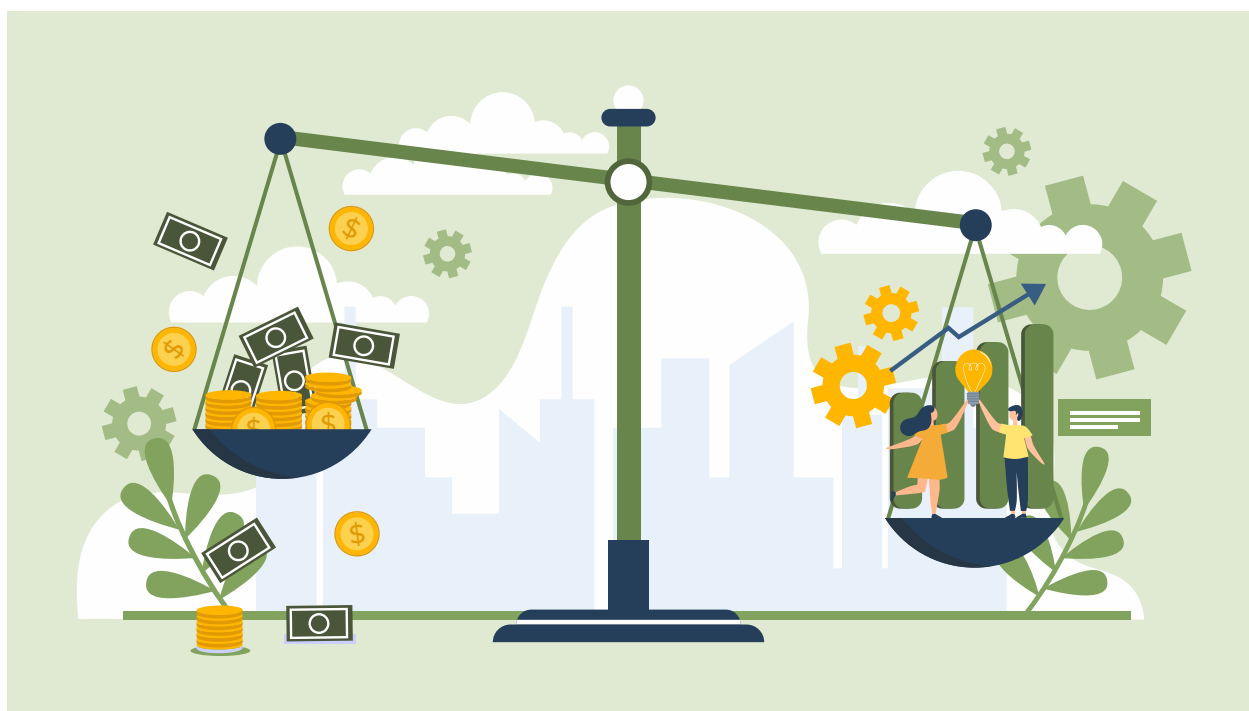
EL DILEMA DE LOS NEGOCIOS EN TIEMPOS DE TRUMP

Certidumbre con desventajas o
incertidumbre con ventajas

Nada aterra más a los negocios y, por supuesto, a los inversionistas, que lo incierto. El empresariado tiene aversión al riesgo y este se incrementa exponencialmente ante la imposibilidad de saber lo que depara el futuro. La incertidumbre impide planear, colocar dinero con cierta confianza o incluso aplicar principios de administración que han probado su eficacia. Lo incierto destruye la infalibilidad de las actividades que de manera recurrente han demostrado que funcionan.

En una entrevista en vivo por Instagram en 2020, el empresario estadounidense Mark Cuban sorprendió al público al mencionar que prefería a Joe Biden sobre Donald Trump como presidente. La sorpresa del público se fundamentaba en que Trump había sido siempre el favorito de los empresarios, pues defendía los bajos impuestos, la eliminación de regulaciones y las políticas favorables a los negocios. En cambio, Biden era visto como una amenaza socialista, dada su cercanía con los sindicatos, su preferencia por el gasto social y su intención de frenar los abusos de las empresas. Toda persona cuerda intuía que Cuban se inclinaría por Trump. Al explicar la razón de su sorpresiva preferencia, Cuban la resumió en una breve frase: «la inestabilidad es lo peor para los negocios».

Biden garantizaba estabilidad; es decir, que no se alteraría el ambiente económico y político vigente. En cambio, Trump, con su premisa de sacudir todo lo que estaba mal en Estados Unidos, era un agente de la incertidumbre. Pese a las simpatías de Trump por el sector empresarial, cada cambio radical en la manera de hacer las cosas aumentaba los riesgos para hacer negocios. Por supuesto que, entre todas las acciones inciertas de su segundo mandato, ninguna superó al caos mundial que provocó la súbita aplicación de aranceles a diestra y siniestra, y sin consideración de si se trataba de viejos aliados o eternos enemigos.



La andanada de aranceles de Trump desquició el comercio internacional, altamente dependiente en Estados Unidos. Pero no fue lo único. Políticas agresivas, como aumentar la presión sobre países considerados hostiles, las amenazas hacia Canadá, el deseo de adquirir Groenlandia, o el incremento en el gasto militar, generaron en el mundo de los negocios una incertidumbre sin precedentes desde la Segunda Guerra Mundial. Por el momento, las empresas no saben si el estrecho de Ormuz en el Medio Oriente permanecerá abierto, si los aranceles caerán o crecerán, si la Unión Europea mantendrá su estrecha alianza con Estados Unidos o si optará por comerciar más con China. En fin, cada elemento político agrega un pesado ladrillo de incertidumbre sobre los planes del sector empresarial.

Si bien Trump ha sido el agente que más incertidumbre ha generado, debemos considerar que el mundo ya mostraba una marcha acelerada hacia lo incierto, como resultado de tres grandes eventos: la invasión rusa de Ucrania, los ataques terroristas contra Israel que generaron una durísima reacción militar, y la gran tensión en el estrecho de Taiwán, donde permanece

LA INESTABILIDAD ES LO PEOR PARA LOS NEGOCIOS.

Mark Cuban

latente la posibilidad de una invasión china. Pero permanezcamos con Trump y con la premisa central que da título a este documento, y que se puede resumir a manera de pregunta: ¿qué opción es mejor para el empresario: políticas supuestamente favorables a las empresas, pero que generan incertidumbre, o políticas no amigables hacia los negocios que mantienen la certidumbre?

Debido a las políticas favorables hacia los negocios implementadas por Trump, las bolsas han generado ganancias sin precedentes y las fortunas de los multimillonarios se han multiplicado. Sin embargo, hay una gran paradoja. El ambiente en el mundo de los negocios está muy lejos de ser festivo; por el contrario, imperan el nerviosismo y las quejas sobre la imposibilidad de planear. No es necesario ser un genio para comprender la razón de esta enorme contradicción. Lo repetimos nuevamente. Nada preocupa más a los negocios que lo incierto. Las ganancias del momento se pueden pulverizar en un abrir y cerrar de ojos. En el mundo de los negocios es preferible tener una mayor certidumbre que contar con las llaves del reino. **G**

Maestro en Negocios con especialidad en Planeación Estratégica y licenciado en Ingeniería Química Industrial por la Universidad de las Américas Puebla. Ha estado involucrado en la administración y liderazgo de equipos de trabajo en implantación de sistemas de tecnología, educación, administración de datos y soporte administrativo de diversas compañías transnacionales, tales como Rohm and Haas Company, Enertec Latinoamérica, Johnson Controls, Varta, Associated British Foods e iPTT en toda Latinoamérica. Es socio fundador de las empresas Talent Network, Strategy Challenge e iPTT. Además, es miembro del consejo de administración de ITG México.

rigoberto.farias@
udlap.mx

EL COLAPSO DEL LIDERAZGO TÉCNICO

Cuando saber ya no es suficiente para liderar personas en tiempos inciertos



La madurez emocional se ha consolidado como uno de los factores más determinantes para enfrentar el entorno incierto del liderazgo moderno. Los líderes actuales enfrentan un ambiente de volatilidad económica, disrupción tecnológica y transformaciones en las expectativas del talento, y sus organizaciones requieren líderes que sean capaces no solo de saber qué hacer, sino de gestionar efectivamente a las personas que lo hacen posible. Estudios recientes muestran que, aunque las capacidades técnicas siguen siendo relevantes, las habilidades humanas, como la empatía, la comunicación y la gestión de relaciones, son cada vez más críticas para sostener el desempeño organizacional (Deloitte, 2025b; World Economic Forum, 2025).

Durante décadas, el liderazgo técnico fue suficiente. Las organizaciones promovían a sus mejores especialistas bajo la premisa de que quien sabía hacer el trabajo podía dirigir a otros. Hoy, esa lógica enfrenta límites evidentes. De acuerdo con De-

loitte (2025a), las empresas operan en un entorno de tensiones humanas crecientes, donde el bienestar, el propósito y la experiencia del colaborador influyen directamente en los resultados. Al mismo tiempo, nuevas generaciones de talento demandan estilos de liderazgo más cercanos, flexibles y auténticos.

En este contexto, el liderazgo efectivo ya no puede sostenerse únicamente en el conocimiento técnico. Desde la perspectiva de Babson College, liderar en entornos inciertos implica desarrollar un enfoque relacional, donde la capacidad de conectar, influir y desarrollar a otros se vuelve central para lograr resultados sostenibles (Babson College, 2025a). Es aquí donde la madurez emocional se posiciona como un complemento indispensable del liderazgo técnico.

Pero, ¿qué implica en la práctica desarrollar un liderazgo con madurez emocional? En primer lugar, el autoconocimiento. Un líder que comprende sus propias emociones, fortalezas y áreas de mejora tiene mayor capacidad para actuar con claridad y consistencia. En entornos de incertidumbre, donde la presión es constante, esta conciencia permite evitar decisiones impulsivas y mantener el enfoque en los objetivos.

En segundo lugar, el autocontrol emocional. La capacidad de regular las propias reacciones frente al estrés, el conflicto o la ambigüedad es fundamental para generar estabilidad en los equipos. Los líderes que reaccionan de forma desproporcionada amplifican la incertidumbre; aquellos que mantienen equilibrio contribuyen a contenerla.

En tercer lugar, el entendimiento y la adaptación a las personas. Liderar implica reconocer que no todos responden de la misma manera ante los mismos estímulos. Herramientas como el modelo DISC permiten identificar distintos estilos de comportamiento: dominancia, influencia, estabilidad y cumplimiento, y adaptar el estilo de liderazgo en consecuencia. En la práctica organizacional, metodologías como el «lenguaje de los colores» han demostrado ser útiles para mejorar la comunicación, la asignación de roles y la sinergia en los equipos (THT Company, 2026). No se trata de aplicar un único estilo, sino de desarrollar la flexibilidad necesaria para conectar con cada integrante del equipo de forma efectiva.

Este enfoque resulta particularmente relevante en un entorno donde el talento joven valora cada vez más la autenticidad, el reconocimiento y el desarrollo personal. Según Deloitte (2025b), una proporción significativa de las nuevas generaciones prioriza el bienestar y el sentido de propósito, lo que obliga a replantear la forma en que se lideran los equipos.

Adicionalmente, el avance de la inteligencia artificial está redefiniendo las ventajas competitivas. Mientras que las capacidades técnicas pueden ser replicadas por la tecnología, las habilidades humanas, como la empatía, la comunicación y la construcción de confianza, se vuelven más relevantes que nunca (Babson College, 2025b). En este sentido, el liderazgo emocional no sustituye al conocimiento técnico, sino que lo potencia.

En conclusión, el reto del liderazgo en contextos inciertos no consiste en elegir entre lo técnico y lo humano, sino en integrarlos de manera efectiva. Un buen líder no trata a todos igual; trata a cada persona como necesita ser liderada. Las organizaciones que desarrollen líderes con alta capacidad técnica y madurez emocional estarán mejor preparadas para gestionar la incertidumbre, fortalecer a sus equipos y generar resultados sostenibles en el largo plazo. 

REFERENCIAS

- Babson College. (2025a). Entrepreneurial leadership research. <https://entrepreneurship.babson.edu/entrepreneurial-leadership-research/>
- ———. (2025b). Why soft skills are important. <https://entrepreneurship.babson.edu/why-soft-skills-are-important/>
- Deloitte. (2025a). Global Human Capital Trends 2025. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>
- ———. (2025b). 2025 Gen Z and Millennial Survey. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf>
- THT Company. (2026). Cómo lograr sinergia en un equipo. <https://tht.company/ebooks/Como%20lograr%20sinergia%20en%20un%20equipo%20-%20THT%20Ebook.pdf>
- World Economic Forum. (2025). Resilience Pulse Check 2025. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Resilience_Pulse_Check_2025.pdf



**EDUCACIÓN
CONTINUA
UDLAP**



FORMACIÓN PROFESIONAL PARA UN MUNDO EN EVOLUCIÓN



Diplomados, certificaciones, cursos y talleres
Formación profesional



Soluciones empresariales y gubernamentales
Capacitación



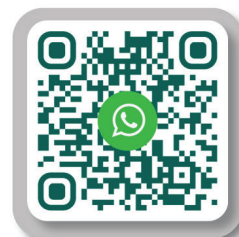
Laboratorios especializados
Pruebas y análisis



UDLAP Consultores
Consultoría



Learnity
Formación autogestiva



educacioncontinua.udlap.mx

UDLAP®



**Repositorio en
donde se
encuentra el
conocimiento**

¡Participa!

Envía tus artículos de divulgación,
videos y podcasts.

contexto@udlap.mx

Requisito:

Consulta los criterios en:

<https://contexto.udlap.mx/sobre-contexto/>



The logo features a large white semi-circle on an orange background. Inside the semi-circle, the text 'CONEXIÓN UNIVERSITARIA' is written in white, with 'CONEXIÓN' on the top line and 'UNIVERSITARIA' on the bottom line. The 'C' at the beginning and end of 'CONEXIÓN' are stylized to resemble network nodes.

CONEXIÓN
UNIVERSITARIA

UDLAP[®]

www.udlap.mx
conexion.universitaria@udlap.mx