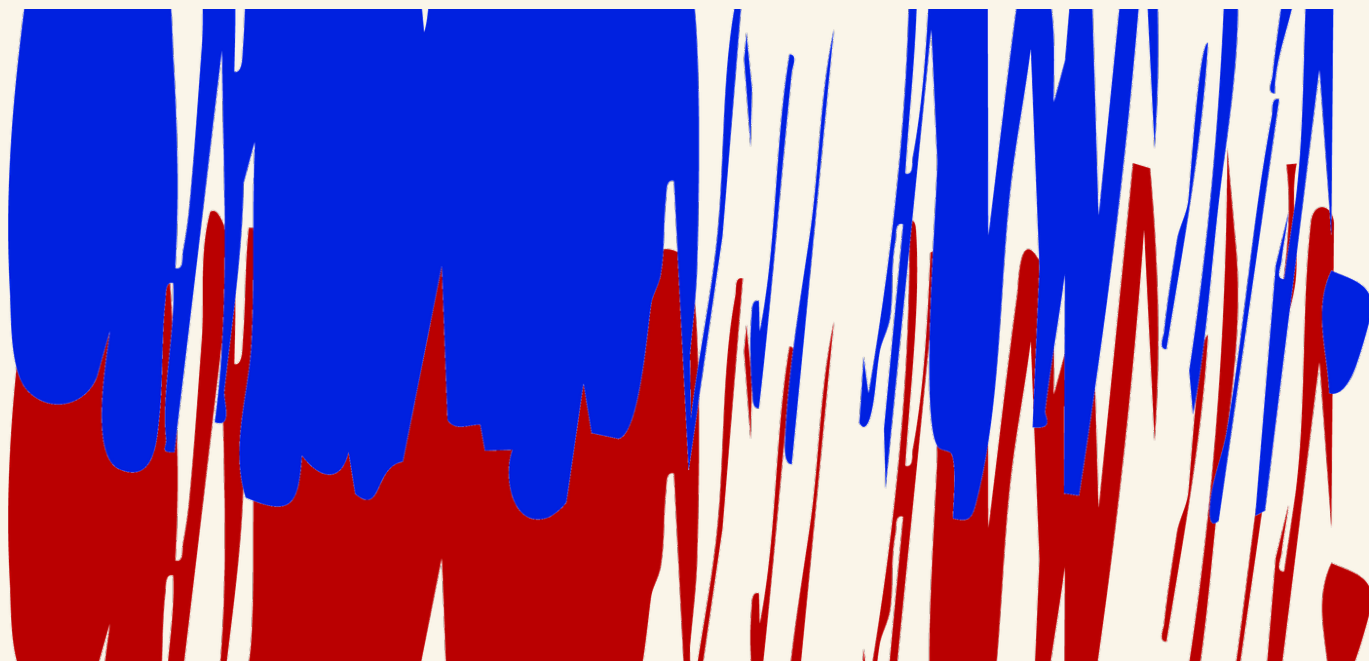




■ DIAGNÓSTICO · TRANSICIÓN ESTRUCTURAL

OCT 2025 · ABR 2026

Ama el **Caos***o* *desaparece.*

Si no leíste esto, **no tienes idea** de lo que está pasando.

(Gerardo Fainsod)

01

CUT THE BULLSHIT

Este libro *no es* motivacional. Y francamente, *qué bueno.*

En los últimos seis meses el mundo cambió más que en los seis años anteriores juntos. Cambiaron las reglas del comercio, el valor del dinero, la definición de trabajo, y hasta quién decide qué es verdad. No fue un solo evento espectacular. Fue una avalancha silenciosa mientras la gente seguía en sus juntas de lunes.

La mayoría está mirando para otro lado. Siguen hablando del 2023 como si todavía viviéramos ahí. Siguen planeando con mapas viejos. Siguen esperando que todo "vuelva a la normalidad", como si la normalidad fuera un autobús que se tomó un desvío y ya va a regresar.

No va a regresar. El autobús tomó otra ruta y tú no te diste cuenta.

Esto no es un reporte económico. No es un newsletter corporativo. No es motivación barata para pegar en LinkedIn. Es una radiografía sin anestesia del mundo en el que ya estás parado, lo sepas o no, lo quieras o no. Está escrito para empresarios, líderes, emprendedores y empleados de cualquier industria que prefieran la verdad incómoda a la fantasía cómoda.

Si eres de los que necesitan que les endulcen las cosas, este libro te va a caer mal. Devuélvelo.

(Gerardo Fainsod) · Greensboro, NC · Abril 2026

Índice.

UNA NOCHE · NUEVE HORAS · DE LAS 12 A LAS 9

00	12 AM	Empieza la noche larga. Greensboro, Carolina del Norte.	04
01	1 AM	<i>Antes de contarte qué pasó, el mundo que dejé en octubre.</i>	06
02	2 AM	<i>Porque en seis meses pasó todo esto: treinta golpes.</i>	09
03	3 AM	<i>Lo primero que se rompió fue el dinero: el peso yo-yo.</i>	13
04	4 AM	<i>Apenas nos acostumbábamos, llegaron los impuestos que nadie votó.</i>	16
05	5 AM	<i>Mientras todo eso pasaba afuera, la IA dejó de pedir permiso.</i>	19
06	6 AM	<i>Por suerte, alguien le puso nombre al caos: BANI.</i>	22
07	7 AM	<i>Pero nombrarlo no basta: "todo el mundo miente".</i>	25
08	8 AM	<i>Y diagnosticar tampoco basta: las conversaciones pendientes.</i>	28
09	9 AM	<i>Y cuando acaban las conversaciones, quedas tú: tres músculos.</i>	31
10	AMANECE	<i>Sale el sol. El mundo no va a esperarte.</i>	34
11	AFUERA	<i>Ya en las calles, aire fresco: el mundo es como es. Vamos manos a la obra.</i>	36
•	FUENTES	<i>Bibliografía y referencias</i>	42



00

— 12 A.M. —

Greensboro, *Carolina del Norte.*

Estoy en una cama que no es la mía, en un hotel que no recordaré, en una ciudad que dentro de tres días volverá a ser anónima. Y sin embargo, acá va a decidirse media temporada del año. La primera junta es a las 9. Son las doce. Tengo nueve horas para contártelo todo.

No puedo dormir. No es jet lag. Es algo más raro, la sensación de que el mundo que yo conocía en octubre pasado ya se esfumó, y el que tengo en frente todavía no termina de armarse. Entre ambos, seis meses. Seis meses que, si llevas un equipo, firmas facturas, pagas nómina o proyectas el próximo año, valen lo que antes valía una década completa. Entonces abro la libreta del hotel, esa de papel feo que ningún huésped usa, y empiezo a escribir.

Mañana me voy a sentar con compradores americanos a hablar de producto, precios, plazos, volumen. Yo represento a una fábrica mexicana, trescientos y pico de empleados, siete décadas de historia, con ventas en ocho países. Pero lo que voy a decir en esa reunión lo está diciendo esta noche en silencio cada CEO de cada industria desde Monterrey a Milán a Mumbai:

"No sé cuál va a ser mi costo real en noventa días. No sé cuánto va a valer mi moneda en mayo. No sé qué pedazo de mi trabajo va a hacer una máquina el próximo trimestre. Y tengo que decidir hoy."

Este libro no trata de lo que yo fabrico. Trata de lo que se siente dirigir cualquier cosa, una empresa, un equipo, tu carrera, tu propia vida, cuando el piso se mueve debajo de tus pies y alrededor todo el mundo sigue fingiendo que no pasa nada. Si has sentido eso los últimos meses y te lo has tragado solo: bienvenido. Aquí estamos varios.

DIAGNÓSTICO

La gente no se muere de lo que no sabe. Se muere de lo que jura que sabe y ya dejó de ser cierto. Con las empresas, igualito, solo que el entierro dura tres años y se llama "lento declive".

Empecé a escribir esto acostado, en la oscuridad, con el teléfono. No porque fuera urgente. Porque era necesario. Para mí. Y tal vez para alguien más que esté despierto a esta hora por las mismas razones y no se anime a escribirlas todavía.

01

— 1 A.M. —

El mundo que *dejaste* en octubre.

Antes de contarte qué pasó, necesito que te acuerdes de dónde venías. Porque la mayoría sigue planeando como si ese octubre siguiera siendo hoy. No lo es. Vamos por partes. Empecemos por la postal.

Hace seis meses, el mundo todavía *te dejaba hacer planes.*

Hace seis meses la Sección 232 era un tema de abogados de comercio, no de contadores de pymes. Hace seis meses el peso mexicano cotizaba en 18.69 y los expertos juraban que iba a \$20. Hace seis meses la IA todavía era "una herramienta interesante" que tus empleados usaban a escondidas. Hace seis meses BANI era jerga de un futurista californiano y no una descripción literal de tu lunes.

Hace seis meses, en fin, todavía operábamos con supuestos de 2023. Esos supuestos se evaporaron. No de golpe. Peor: pedazo por pedazo, sin aviso.

OCTUBRE 2025 · EL SUPUESTO CÓMODO

Los aranceles son un tema lejano, de las grandes corporaciones.

El dólar sube y el peso se debilita, como siempre.

La IA es para programadores y copywriters, no para mi negocio.

Si evito la disrupción, sobrevivo.

Mis márgenes son estables mientras mi producto sea bueno.

La gente joven siempre encuentra empleo de entrada.

ABRIL 2026 · LA NUEVA REALIDAD

✗ Un arancel del 50% sobre el valor total puede aniquilar tu margen de la noche a la mañana.

✗ El peso se apreció a \$17.11 en febrero, derrumbó pronósticos y re-pricing masivo.

✗ Claude Opus 4.5 ejecuta tareas que antes tomaban 4.5 horas a un humano calificado.

✗ Si evitas la disrupción, estás fuera.

✗ Tus márgenes dependen de cuatro variables que cambian cada semana.

✗ El empleo en programadores 22-25 años cayó 20% desde el pico.

El problema no es que todo haya cambiado. El problema es que mucha gente sigue tomando decisiones como si no hubiera cambiado.

El problema no es el cambio. Es la *negación del cambio.*

Cada vez que el entorno muta rápido, el cerebro humano hace una cosa predecible: construye una historia donde el cambio es temporal. "Esto va a pasar." "Ya se va a estabilizar." "Cuando acabe esta administración..." "Cuando baje la inflación..." "Cuando termine la moda de la IA..."

Es el mismo mecanismo de defensa que usa alguien con un dolor crónico que no quiere ir al médico. Si no lo ves, no existe. Pero el tumor sigue ahí, creciendo, haga lo que haga tu narrativa.

Una crisis no te avisa cuando llegó. Te avisa cuando ya pasó.

En octubre de 2025 ya había señales. Muchas. Pero las señales no gritan; susurran. Y el ruido de los titulares, de las redes, de los "expertos" diciendo lo mismo de siempre, las tapa. Para cuando el susurro se vuelve alarma, ya llevas seis meses atrás del mercado.

Cuatro señales que casi todos ignoraron en Q4 2025

\$18.69 PICO USD/MXN 5 Nov 2025. Techo técnico que nadie creyó que rompería.	14-Oct ARANCELES SECCIÓN 232 Primera escalada Sección 232 sobre derivados metálicos.	28-Oct LIBRO BANI El framework para el caos se vuelve lectura obligatoria.	24-Nov CLAUDE OPUS 4.5 Primer modelo en superar 80% en SWE-bench. Cambio de era.
--	--	--	--

Cuatro señales. Cuatro industrias distintas. Un solo patrón: las reglas viejas no funcionan, y las nuevas todavía no están escritas.

DIAGNÓSTICO

Dejar de negar lo obvio no es pesimismo. Es precisión. El diagnóstico no es la enfermedad, es la única forma de empezar a curarla.

02

— 2 A.M. —

Y entonces *todo esto* pasó.

Treinta eventos. Seis meses. Y el mundo se reconfiguró mientras tú mandabas correos, aguantabas juntas y le prometías a tu pareja que el sábado sí te ibas a desconectar. Política, guerra, petróleo, moneda, aranceles, IA, el ánimo del consumidor. Acomódate, este es el resumen que nadie te hizo y que tienes que leer de un tirón.

Los treinta golpes que casi nadie *contó* *completos.*

PARTE 1 · OTOÑO 2025 · EL PRELUDIO

10 Sep 2025	SOCIAL	Charlie Kirk asesinado en Utah Valley University. Termómetro del clima político.
Sep 2025	MÉXICO	Sheinbaum propone aranceles 10-50% a 1,371 categorías de países sin TLC.
1 Oct 2025	POLÍTICA	Shutdown USA arranca. Será el más largo de la historia.
3 Oct 2025	CULTURA	Taylor Swift lanza "The Life of a Showgirl". Rompe récord histórico de ventas semanales. Álbum del año.
14 Oct 2025	ARANCELES	Primera escalada Sección 232. Aranceles sobre productos con contenido metálico importados a EE.UU.
18 Oct 2025	SOCIAL	Protestas "No Kings" a nivel nacional. Cientos de ciudades, millones de personas.
19 Oct 2025	CULTURA	Robo espectacular en el Louvre. \$102 millones en joyas de la corona francesa desaparecen en 7 minutos, a plena luz del día.
21 Oct 2025	POLÍTICA	Sanae Takaichi jura como primera Primera Ministra mujer de Japón.
28 Oct 2025	IDEAS	Cascio publica "Navigating the Age of Chaos". BANI deja de ser jerga: <i>Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible</i> .
4 Nov 2025	POLÍTICA	Demócratas arrasan elecciones: Mamdani alcalde de NYC, Sherrill en NJ, Spanberger en VA.
5 Nov 2025	MONEDA	USD/MXN toca \$18.69. Máximo en seis meses. Economistas proyectan \$19-\$20.
13 Nov 2025	POLÍTICA	Termina el shutdown tras 43 días. Récord histórico. Costo al PIB: \$14 mil millones.
13 Nov 2025	GUERRA	"Southern Spear" se intensifica. Ataques a lanchas en Caribe y Pacífico: 35 golpes, 115+ muertos entre sep-dic.
17-24 Nov	IA	Siete días que cambiaron la IA: Grok 4.1, Gemini 3, Claude Opus 4.5. Tres modelos frontera en una semana.
10 Dic 2025	TASAS	Fed recorta 25 pb. Tasa a 3.50-3.75%. Acumulado: 175 pb desde sept 2024.

PARTE 2 · INVIERNO-PRIMAVERA 2026 · LA AVALANCHA

3 Ene 2026	GUERRA	Operación "Absolute Resolve": USA asalta Caracas, captura a Maduro en 2 horas 28 minutos. Trump declara que USA "va a manejar Venezuela".
6 Ene 2026	GUERRA	Coalición de París: garantías de seguridad para Ucrania. UK y Francia prometen "hubs militares".
Ene 2026	MÉXICO	Trump califica USMCA de "irrelevante". IGAE cae -0.9% mensual. Manufactura mexicana -1.7% anual.
27 Ene 2026	CONSUMIDOR	Conference Board Consumer Confidence colapsa 9.7 pts a 84.5 (desde 94.2). Mayor caída rápida.
8 Feb 2026	CULTURA	Bad Bunny encabeza el halftime del Super Bowl LX en español. Trump lo llama "ridículo". Latino ocupa el escenario más visto de USA.
23 Feb 2026	MONEDA	USD/MXN toca \$17.11. Mínimo de seis meses. Peso se aprecia 8.4% vs el pico. Se rompen los pricing models.
28 Feb 2026	GUERRA	USA ataca Irán. Estrecho de Ormuz cierra. Se pierden 13 mb/d de exportaciones petroleras.
5 Mar 2026	IA	GPT-5.4 supera al humano en OSWorld (75% vs 72.4%). Primera vez que un modelo navega un escritorio mejor que una persona.
18 Mar 2026	TASAS	Fed mantiene tasa. Probabilidad de recesión DSGE NY Fed: 35.8%. CPI de marzo: +0.9% mensual (anualizado ~11%).
30 Mar 2026	CONSUMIDOR	Michigan Consumer Sentiment a 53.3. Expectativas caen 14%. Inflación esperada sube a 3.8%.
Q1 2026	PETRÓLEO	Brent cierra el trimestre a \$118/b. Mayor alza trimestral ajustada por inflación desde 1988.
2 Abr 2026	ARANCELES	Proclama reestructura Sección 232. Aranceles sobre el valor total, no solo el contenido metálico. Efectivo 6 abril.
2 Abr 2026	PETRÓLEO	Gasolina USA supera \$4/gal (\$4.08 promedio). Primera vez desde agosto 2022.
11 Abr 2026	CONSUMIDOR	Michigan Sentiment a 47.6. El más bajo en 74 años de historia. Inflación esperada salta a 4.8%.
17 Abr 2026	PETRÓLEO	WTI cae a \$84/b tras anuncio iraní de apertura del Estrecho de Ormuz. La volatilidad no se acaba, cambia de forma.

Treinta golpes. Un solo *mensaje*.

Si lees esa lista dos veces, ves el patrón. No es que las noticias hayan sido malas, eso siempre pasa. Es otra cosa: *cada evento contradice al anterior*. El dólar sube, después baja. La IA se vuelve peligrosa, después predecible, después peligrosa otra vez. Los aranceles bajan el umbral, después suben la base. El Fed recorta, después pausa. Un gobierno cae en dos horas. El petróleo se duplica en un mes, y cae un 10% en una tarde. La confianza del consumidor llega al piso histórico en 74 años. Y en el medio, tú tratando de presupuestar el próximo trimestre.

Esto no es un ciclo, es un entorno nonlineal. Ya llegaremos al framework BANI. Pero desde ya, grábate esto: cualquier estrategia que se apoye en "la tendencia va a continuar" está muerta antes de empezar.

La tendencia no existe. Existe la próxima *reversión*, y el que la ve primero.

Tres preguntas después de leer una línea del tiempo así

UNA. ¿En qué parte de esta lista mi industria, la tuya, no la mía, aparece sin que lo haya notado? Si leíste sobre IA y pensaste "eso no me toca", ya te tocó. Si leíste sobre aranceles y no estás en manufactura, revisa tu cadena de proveedores. Todo toca todo.

DOS. ¿Qué decisiones tomé en los últimos seis meses que todavía asumen el mundo de octubre 2025? Contratos de largo plazo, pricing fijo, proveedores únicos, modelos de negocio "comprobados". Cada uno es una apuesta. Revísala.

TRES. ¿Cuánto tiempo le dedico por semana a monitorear estos cambios vs ejecutar tareas repetitivas? Si la proporción es menos del 20/80, estás operando con los ojos vendados.

DIAGNÓSTICO

El problema de la gente no es que no sabe lo que está pasando. Es que sabe lo que está pasando y decide ignorarlo porque actuar duele más que negar. Hasta que el costo de negar supera al de actuar. Ese día llega.

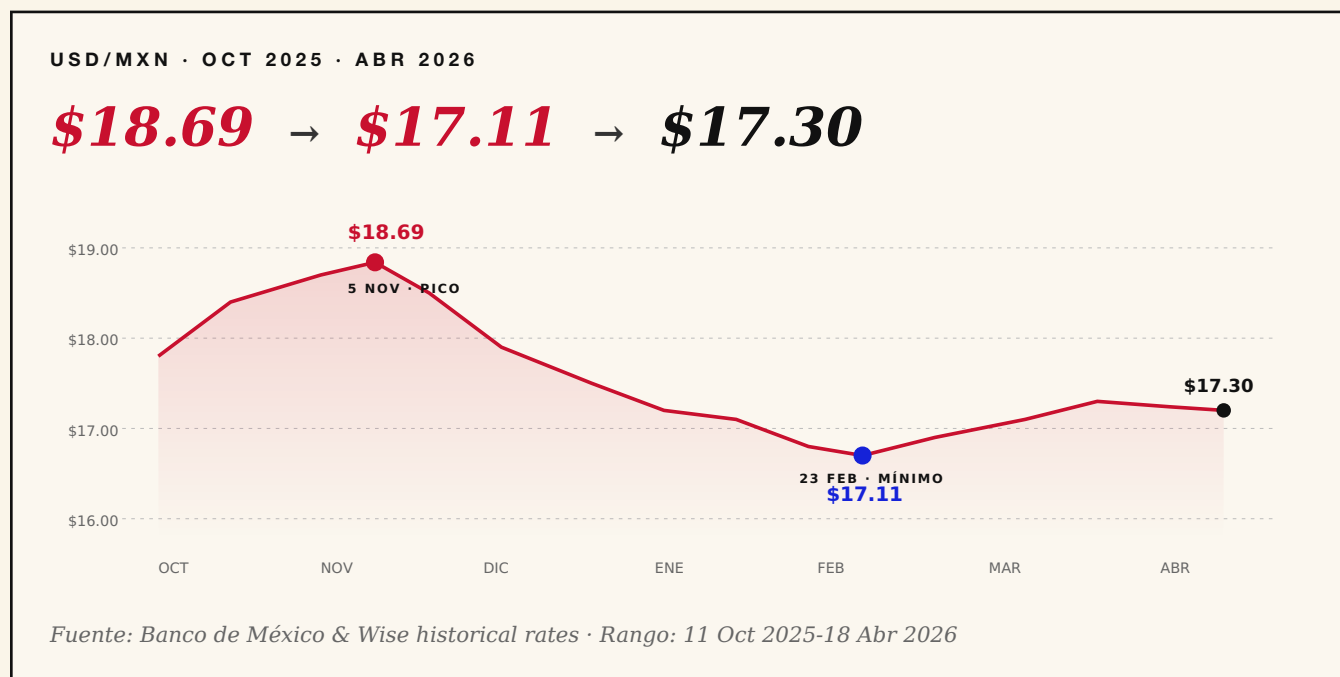
03

— 3 A.M. —

Y lo primero que se rompió fue *el dinero.*

De 18.69 a 17.11 en 110 días. Apreciación del 8.4% que le voló el margen a cualquiera que firmó un contrato en noviembre convencido de que el peso "iba a seguir débil". Aquí aparece la primera lección fea: tu modelo mental estaba diseñado para un mundo que ya no existe.

Seis meses. Dos extremos. Un *péndulo*.



Un exportador que fijó precios en octubre 2025 asumiendo el peso a \$18.50 se encontró en febrero cobrando el equivalente a \$17.11. Una pérdida de margen real del 7.5% sin que cambiara una sola línea de su contrato.

Un importador que vendió en MXN asumiendo costos de insumos dolarizados al pico se encontró pagando insumos 8% más baratos, y pocos lo pasaron al consumidor. Margen ganado. Pero también: ¿cuántos lo anticiparon?

DIAGNÓSTICO

La pregunta correcta no es "¿a cuánto estará el dólar?". Es: "¿cómo estructuro mi negocio para que el dólar me importe menos?" Hedging, contratos con cláusulas, diversificación de moneda. Cosas aburridas. Cosas que funcionan.

Cuatro lecciones del péndulo que te cobraron *caro*.

No hablo solo a exportadores. Hablo a cualquier líder que toque números, porque el tipo de cambio es una metáfora perfecta de cómo funciona el mundo actual: los expertos no saben, las proyecciones son ficción, y los que se preparan ganan.

01 El consenso de los expertos es *un indicador contrario*.

En noviembre de 2025 el 80% de analistas proyectaba USD/MXN arriba de \$19 para Q1 2026. Se equivocaron por casi dos pesos. Cuando todos están de acuerdo en una dirección, el mercado ya descontó esa dirección. Lo que va a pasar es la otra cosa.

02 La volatilidad es *el impuesto de los cobardes*.

Quien no tiene cobertura paga más, siempre. Quien fija precio sin cláusulas de ajuste paga más. Quien no diversifica proveedores paga más. No es un impuesto al esfuerzo, es al miedo de tomar la decisión aburrida a tiempo.

03 Los shocks simétricos *no existen*.

Cuando el peso sube, el exportador sufre. Cuando baja, el importador no celebra, porque la volatilidad destruye planeación en ambas direcciones. Quien cree que ganó porque "su escenario" se dio, perdió la capacidad de planear el próximo trimestre.

04 Tu moneda es política, *no económica*.

Aranceles, elecciones, cambios de presidente del Fed (Powell se va el 15 de mayo de 2026), guerras comerciales: todo mueve la moneda más que cualquier fundamental. Quien no lee política macro, está leyendo el tablero con los ojos cerrados.

***No te prepares para el próximo tipo de cambio.
Prepárate para no depender de él.***

04

— 4 A.M. —

Apenas nos acostumbrábamos, llegaron los impuestos que *nadie votó*.

Porque la moneda fue solo el aperitivo. El 2 de abril de 2026 cambió para siempre cómo se cobran los aranceles sobre productos con contenido metálico. Ya no pagas solo por el metal que llevan. Pagas por el producto entero. Si te parece un detalle contable, déjame contártelo con peras y manzanas.

La Proclama del 2 de abril, en *español de verdad*.

Hasta marzo, si tu producto tenía 30% de acero y 70% de otros materiales, la tarifa del 50% se aplicaba solo sobre ese 30% metálico. A partir del 6 de abril de 2026, se aplica sobre *el valor total del producto*. El resto de la fórmula: idéntico. El cambio: brutal.

50% ARANCEL SOBRE ACERO <i>Capítulos HTSUS 72/73</i>	15% UMBRAL DE EXCLUSIÓN <i>Por peso metálico del producto</i>	\$1,700 PÉRDIDA POR HOGAR EE.UU. <i>Estimado Budget Lab · Yale</i>
--	---	--

Qué significa esto, sin eufemismos

SI PRODUCES EN MÉXICO	LO QUE CAMBIA EN TU CADENA
Si tu producto tiene menos del 15% de metal por peso, podrías salir del régimen Sección 232. Cero arancel. Ganancia competitiva silenciosa. Si tu producto tiene más del 15% de metal, la tarifa del 50% aplica sobre el valor total. Un producto de \$100 FOB con 40% de contenido metálico, antes pagaba \$20 de arancel. Ahora paga \$50.	México es Trade Agreement Partner. Eso te da drawback sobre productos que cumplen ciertas condiciones. Tu agencia aduanal debería estar hablándote de esto. Si no lo está, cámbiala. Si produces en China o Vietnam, súmalo los otros aranceles. Si tu cadena pasa por un país sin acuerdo de reciprocidad, prepara el pasaporte para viajar a reestructurar tu red de suppliers.

"No es proteccionismo. No es libre comercio. Es un mundo nuevo donde cada producto necesita un *arancel calculator* antes de ponerle precio."

La gente sigue hablando como si esto fuera un debate político. No lo es. Es una realidad operativa. Si tu negocio cruza una frontera, la que sea, los aranceles dejaron de ser un tema del departamento de comercio y pasaron a ser el tema principal del próximo comité directivo.

Cinco movimientos que tienes que hacer *esta semana*.

01

Re-clasifica cada SKU bajo *la nueva regla del 15%*.

Muchos productos que antes eran caros ahora son exentos. Muchos que eran baratos ahora son impagables. No es un ejercicio académico, es la diferencia entre rentabilidad y pérdida en cada línea.

02

Renegocia toda orden firmada *antes del 2 de abril*.

Si tu cliente está en EE.UU. y tú en México (o donde sea): tu costo cambió. Su cliente lo va a sentir. Hay un corto período para renegociar con dignidad. Pasa rápido.

03

Activa el drawback *si eres Trade Agreement Partner*.

México, Canadá, UE, Japón, Corea, Reino Unido: tienen acceso a recuperación parcial de aranceles bajo ciertas condiciones. Complicado. Vale oro. Tu aduanal tiene que estar en esto hoy, no "cuando haya tiempo".

04

Rediseña producto, *no solo precio*.

Reducir contenido metálico bajo el umbral. Sustituir aleaciones. Cambiar proveedor de insumo para que el metal sea de país con acuerdo. Es ingeniería de producto aplicada a política comercial. Antes era lujo; ahora es supervivencia.

05

Habla con tu cliente *antes de que pregunte*.

El peor escenario es que tu cliente se entere del ajuste de precio por la factura. Anticípate. Educa. Muestra el cálculo. La transparencia convierte un problema en una conversación. El silencio la convierte en pérdida de cuenta.

DIAGNÓSTICO

La industria se parte en dos. Los que ven los aranceles como un castigo, y los que los ven como una ventaja competitiva. Los segundos se van a quedar con los clientes de los primeros. Tú decide en qué grupo te paras, antes de que el grupo te decida a ti.

05

— 5 A.M. —

Y mientras todo eso pasaba afuera, la IA dejó de *pedir permiso*.

Del otro lado pasaba algo más grande y más silencioso. Si todavía estás debatiendo si la IA te va a afectar, ya te afectó, solo que todavía no te diste cuenta. La conversación sería cambió. Ya no es "¿debemos usarla?". Es "¿cómo le hago espacio a un empleado que no duerme, no pide aumento, no se queja, y en un año aprende lo que al becario le toma cinco?"

Seis meses donde la IA aprendió más que tú *en cinco años.*

Si volviste de vacaciones en octubre 2025 y no miraste lo que pasó en IA hasta ahora, no te bastará con leer un resumen. Tienes que entender la forma de la curva. No es lineal. Y no es "más veloz". Es *discontinua*.



No es ciencia ficción. Es la realidad operativa de hoy. En cualquier equipo de tecnología, marketing, finanzas, ventas o atención al cliente, ya hay tareas que tu competencia está delegando en IA mientras tú las sigues asignando a personas caras.

"Un trabajador blanco de oficina que no usa IA en 2026 es equivalente a un oficinista que no usaba Excel en 2005. *No está obsoleto todavía. Pero va camino.*"

El mito más caro que sigue circulando: "la IA todavía no es lo suficientemente buena para reemplazar a mi equipo." Falso. La pregunta correcta nunca fue si reemplaza. Es si *amplifica*. Y la respuesta es: sí, de forma violenta, al que la usa bien.

DIAGNÓSTICO

La gente teme que la IA les robe el trabajo. Lo que va a pasar es distinto y peor: alguien que sabe usar IA les va a robar el trabajo. La amenaza no es la máquina. Es el humano que aprendió a bailar con ella.

¿Decides o ejecutas?

Pregunta *trampa*.

En 2026, todo trabajador de oficina enfrenta una decisión binaria. No la entienden todos, pero todos están eligiendo una de las dos, aunque sea por default.

EJECUTOR · LO QUE LA IA YA HACE	DECISOR · LO QUE TE QUEDA A TI
Redactar correos estándar.	✗ Elegir qué hacer y qué no.
Resumir reuniones.	✗ Leer personas, silencios.
Traducir documentos.	✗ Negociar con humanos difíciles.
Filtrar CVs y leads.	✗ Decidir cuándo decir no.
Hacer reportes con datos.	✗ Aceptar riesgo y firmar.
Contestar FAQs de clientes.	✗ Tener criterio, la palabra clave.

Si el 70% de tu día está en la columna izquierda, tu trabajo está en riesgo estructural. No porque seas malo, porque la IA es buena, cada día mejor, y absurdamente más barata.

Lo que necesitas hacer mejor está en la columna derecha. Y lo irónico: el tiempo para desarrollarlo te lo da, precisamente, usar la IA para liberarte de la izquierda.

La IA no es tu enemigo. Es tu *aumento*. Si la usas bien, te duplica. Si no la usas, te reemplaza.

DIAGNÓSTICO

El líder que no sepa usar IA personalmente, no "supervisarla", usarla, en doce meses será dirigido por uno que sí. Y le llamará "revolución generacional". No lo es. Es criterio.

06

— 6 A.M. —

Por suerte, alguien le puso nombre al caos. **BANI.**

Respira. Seis meses de vértigo y todavía no tengo palabras para describirlo. "Crisis" no sirve. "Recesión" no sirve. "Turbulencia" menos. Un tipo llamado Jamais Cascio ya había inventado un acrónimo para esto. Se llama BANI. Y te lo paso a explicar porque lo vas a usar el resto de tu vida.

Los cuatro golpes.

Los cuatro *te tocaron*.

VUCA, Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo, fue el lenguaje de los 90. Ya quedó corto. Cascio propuso BANI porque lo que vivimos ya no es incertidumbre: es caos con forma. Cuatro formas, específicamente:

B Brittle · <i>Frágil</i> Sistemas que parecen sólidos hasta que se quiebran de un golpe. La cadena de suministros global se vio "eficiente", hasta que una fábrica en Vietnam se paró y paralizó media industria. RESPUESTA: BENDABLE	A Anxious · <i>Ansioso</i> La sensación permanente de que cualquier decisión puede ser la equivocada. Parálisis por sobrecarga informativa. Cada decisión se siente como apostar a ciegas. RESPUESTA: ATTENTIVE
N Nonlinear · <i>No lineal</i> Causa y efecto desacoplados. Subes el precio 2% y pierdes el 40% de las ventas. Inviertes el doble en marketing y vendes menos. Los modelos viejos no predicen. RESPUESTA: NEUROFLEXIBLE	I Incomp. · <i>Incomprensible</i> Cosas pasan sin explicación clara. Un modelo de IA toma una decisión y nadie, ni sus creadores, saben por qué. El mundo dejó de ser legible. RESPUESTA: INTERCONNECTED

El framework no es solución, es diagnóstico. Nombrar el tipo exacto de caos que vives es el primer paso para dejar de reaccionar con pánico y empezar a responder con precisión.

"Confundir fragilidad con incertidumbre te lleva a cubrirtte del viento cuando lo que necesitabas era reforzar la estructura."

BANI aplicado a tu lunes de la *próxima semana*.

El problema de la mayoría de frameworks es que se quedan en la pared del departamento de RRHH. Este funciona distinto. Úsalo como un filtro de cinco minutos cada lunes, sobre cada una de tus tres decisiones importantes de la semana.

? *¿Este problema es Brittle?*

¿Depende de un proveedor único, un cliente único, una persona única? Si se rompe ese punto, ¿colapsa todo? → Haz tu sistema *bendable*: redundancia, planes B, diversificación. No es lujo, es seguro de vida.

? *¿Es Anxious?*

¿Estoy postergando por miedo a equivocarme, no por falta de información? Si ya tengo 70% de la info necesaria, decidir tarde cuesta más que decidir mal. → *Attentive*: reduce el ruido, elige tres fuentes confiables, decide.

? *¿Es Nonlinear?*

¿Estoy aplicando una solución lineal ("más de lo mismo") a un problema que ya no responde linealmente? Más marketing no vende más; más reuniones no alinean; más presión no motiva. → *Neuroflexible*: experimenta pequeño, ajusta rápido, mata lo que no funciona.

? *¿Es Incomprehensible?*

¿Es un tema que rebasa mi capacidad individual de entenderlo, IA, regulación internacional, geopolítica? → *Interconnected*: construye una red de personas que entiendan partes distintas. No tienes que saberlo todo. Tienes que conocer a quien sepa.

DIAGNÓSTICO

La gente confunde "caos" con "aleatoriedad". El caos no es aleatorio. Tiene estructura. Solo que es una estructura nueva. Si no aprendes a leerla, el 2026 te va a comer.

07

— 7 A.M. —

Pero nombrarlo no basta. ***"Todo el mundo miente."***

Esa era la frase favorita de un diagnosticador de televisión que se hizo célebre por resolver casos imposibles. Y aplica perfecto acá. Los reportes mienten. Los titulares mienten. Tu propio equipo, sin mala intención, te cuenta la versión cómoda. Antes de decidir nada en este 2026, tu trabajo no es creer. Es diagnosticar.

Las cuatro preguntas que nadie *se hace*.

El buen diagnosticador nunca acepta lo obvio. Cuando el paciente dice "me duele aquí", no le cree. Pregunta qué mentiras le dijo antes al doctor anterior. Revisa la casa, el trabajo, las relaciones. Busca lo que el paciente no sabe que sabe.

En 2026, dirigir cualquier cosa requiere esa misma disciplina mental. Estas son las cuatro preguntas que tienes que forzarte a hacer antes de tomar decisiones importantes. Son incómodas. Por eso funcionan.

01 ¿Qué asumí como cierto *que ya no lo es*?

Si tu último plan estratégico tiene más de seis meses, ya opera con supuestos falsos. No todos, pero algunos, y son los más importantes. Identifícalos. Escribe una lista. Revisala con dos personas que te contradigan.

02 ¿Qué evito mirar *porque si lo miro, tengo que actuar*?

Hay problemas que conocemos pero pospusimos porque la solución es dolorosa: ese empleado tóxico, esa cuenta muerta, ese producto sin margen. Hay un nombre técnico para esa postergación: la "deuda de decisión". Acumula intereses más rápido que cualquier banco.

03 ¿Cuál es la versión *incómoda* de la pregunta?

"¿Cómo aumentamos ventas?" es cómoda. La incómoda es "¿por qué nuestro producto ya no genera demanda orgánica y tenemos que empujarlo?" La cómoda lleva a tácticas. La incómoda lleva a la causa. Siempre ve a la incómoda, aunque pique.

04 ¿Quién en mi equipo *ya me lo dijo y no le hice caso*?

La información crítica casi siempre está dentro de la organización. Alguien, en algún momento, la dijo. Se ignoró porque no era popular, no era oportuna, o venía de la persona equivocada. Rescátala. El diagnóstico muchas veces ya estaba hecho.

"Todo el mundo miente." Traducido a negocios: todos los reportes son narrativos antes que factuales. Tu trabajo es encontrar el dato.

Un caso real.

Diagnóstico *en vivo*.

Caso: una empresa de servicios B2B, mediana, 15 años operando bien. Q4 2025 vio caída del 18% en ventas. Equipo ejecutivo decide: más marketing, más vendedores, más descuentos. Todas las iniciativas clásicas. Resultado seis meses después: caída acelerada al 31%.

Síntoma aparente

"Nuestros clientes se están yendo."

El diagnóstico, paso a paso

PREGUNTA 01. ¿Qué asumíamos? Que la lealtad de nuestros clientes estaba en nuestro servicio. Realidad: estaba en que no había alternativa fácil. Apareció una alternativa digital con IA, más barata y rápida. La lealtad era geografía, no producto.

PREGUNTA 02. ¿Qué evitábamos? Mirar NPS real. Los "ejecutivos de cuenta" reportaban bien, pero era su narrativa, no la del cliente. Cuando se hizo encuesta anónima, NPS real: *negativo*.

PREGUNTA 03. Versión incómoda: no era "cómo retener clientes"; era "por qué nuestro modelo de servicio ya no agrega valor frente a alternativas automatizadas". Esa sí se puede responder, y obliga a reconstruir producto, no vender más.

PREGUNTA 04. Dos personas del equipo técnico lo habían dicho un año antes en un retiro. Nadie los escuchó porque no eran del comité comercial.

DIAGNÓSTICO

El problema nunca fue "perdemos clientes". El problema real: nuestro modelo de negocio dejó de tener sentido. Vender más de un modelo que dejó de importar *acelera* el problema, no lo resuelve.

La empresa, después del diagnóstico, invirtió seis meses en rediseñar la capa de servicio con IA integrada, mantuvo precio, subió NPS, detuvo la sangría. La inversión fue menor a la de "más vendedores". Y funcionó. Porque resolvía la enfermedad, no el síntoma.

08

— 8 A.M. —

Y diagnosticar tampoco basta. Las conversaciones que llevas *posponiendo*.

Ya diagnosticamos. Ya nombramos. Ya entendemos. Y entender no basta, toca conversar. Decisiones que no sorprendan a nadie. Verdades dichas antes de que la realidad las grite. Este capítulo no trata de despedir gente. Trata de hablarle a tu gente con la verdad, aunque pique, antes de que te pique a ti.

La decisión no es lo duro. Lo duro es *comunicarla bien*.

Hay una confusión cara que he visto mil veces: líderes que creen que ser "humanos" es no decidir. Que empatía es esquivar el conflicto. Que cuidar a la gente es estirar las cosas seis meses más "por cariño". Eso no es humanismo, es cobardía con maquillaje.

El humanismo real va por otro lado: *transparencia*. Decisiones que no sorprenden. Explicar el porqué aunque incomode. Que nadie se entere por pasillo. Que nadie llegue a una junta a descubrir lo que tú llevabas seis meses decidiendo.

DECISIÓN OPACA · SORPRENDE AL EQUIPO

Cambios que se anuncian sin aviso.

Metas que aparecen de la nada a medio año.

"Es por el negocio" como explicación final.

Conversaciones importantes por correo.

El equipo enterado por WhatsApp, no por ti.

DECISIÓN TRANSPARENTE · CONSTRUYE CONFIANZA

- ✗ Se conversa semanas antes de anunciarse.
- ✗ El porqué se explica con datos, no frases.
- ✗ Se escucha al equipo antes de cerrar.
- ✗ Cara a cara. Con tiempo. Con preguntas.
- ✗ Nadie se enteró por fuera. Nadie.

La mejor decisión, mal comunicada, se siente como traición. La decisión incómoda, comunicada con verdad, construye el equipo de la siguiente.

DIAGNÓSTICO

Si tu equipo se sorprende de una decisión tuya, la decisión no fue el problema. Tú fuiste el problema: no conversaste a tiempo. Los equipos que saben a dónde van no se quiebran.

Cinco conversaciones que llevas años *posponiendo*.

Haz una prueba rápida. Piensa en tu trabajo, tu empresa, tu equipo, tu vida. ¿Cuál de estas cinco conversaciones llevas posponiendo más de dos meses? Si una sola te dio un pinchacito al leerla, ahí está tu próximo movimiento. No mañana. Esta semana.

01 La conversación con *el tóxico talentoso*.

Ese que vende mucho, cumple metas, pero deja al equipo hecho polvo. Llevas meses "esperando que madure" o "que se acomode". No va a pasar. Tu tolerancia es su permiso. Y cada día que no hablas, alguien bueno del equipo está actualizando su CV.

02 El cliente que *te cuesta dinero*.

El que se lleva el 40% del tiempo del equipo, paga el 8% de la facturación, y encima pide descuento. Es cliente por costumbre, no por estrategia. Subes precio o lo sueltas. Hoy. No "cuando cierre el trimestre".

03 La conversación con *tu socio, tu jefe o tu junta*.

Esa diferencia de visión que nunca nombran porque "ya nos entendemos". No se entienden. Están convirtiendo ambigüedad en fricción operativa. Nombren el desacuerdo y resuélvanlo, o la empresa lo hará por ustedes.

04 La conversación con *tu pareja sobre el trabajo*.

Sí, esta también. Si trabajas 70 horas a la semana y no has revisado explícitamente el acuerdo con tu pareja en los últimos seis meses, no tienes acuerdo. Tienes inercia. Y la inercia en pareja cobra intereses altísimos.

05 La conversación *contigo mismo: ¿esto sigue siendo tuyo?*

La más difícil, la que todos esquivan. ¿El camino que estás recorriendo sigue siendo el tuyo? ¿O vas manejando por una autopista que trazaste hace diez años, cuando eras otra persona, con otras prioridades, con otra vida? Esta conversación nadie la tiene por ti. Y mientras más la aplazas, más caro sale el peaje.

Todo lo que no decides, te decide.

09

— 9 A.M. —

Y cuando acaban las conversaciones, quedas tú. Tres *músculos*.

Después del dinero, los aranceles, la IA, los marcos y las decisiones, queda una sola pregunta: ¿quién eres tú, por dentro, mientras todo esto pasa? Mental, emocional, intelectual. Los tres se atrofian en silencio mientras sigues corriendo. Y cuando te quiebras, no te quiebras en la oficina. Te quiebras a las dos de la mañana, en casa, con alguien que no merece ser tu válvula de escape. Todavía estás a tiempo.

Tres cuerpos. Un solo usuario. *Tú.*

La gente habla de "resiliencia" como si fuera una cualidad. No lo es. Es un conjunto de tres capacidades, cada una con sus propios músculos, su propia fatiga y su propio entrenamiento. Ignorar cualquiera de las tres es prepararse para un quiebre silencioso.

M

Mental

Tu capacidad de sostener foco, manejar estrés cognitivo, procesar información ambigua, tomar decisiones sin saturarte. Se daña con exceso de notificaciones, sueño malo, multitasking crónico.

ANTÍDOTO: SILENCIO DIARIO, SUEÑO NO NEGOCIABLE, LECTURA PROFUNDA.

E

Emocional

Tu capacidad de sentir, nombrar y regular lo que te pasa sin que te gobierne. Incluye tolerar incomodidad, gestionar miedo, no confundir ansiedad con intuición. Se daña con aislamiento, represión, exceso de cortisol.

ANTÍDOTO: CONVERSACIÓN HONESTA, TERAPIA, EJERCICIO FÍSICO.

I

Intelectual

Tu capacidad de actualizar modelos mentales, cuestionar lo que sabes, aprender lo nuevo sin pelearse con el cambio. Se daña con ego, consumo de contenido homogéneo, rodearte solo de gente que coincide contigo.

ANTÍDOTO: LIBROS QUE TE RETEN, GENTE QUE TE CONTRADIGA.



Las tres juntas

Sin mental, pierdes claridad. Sin emocional, pierdes humanidad. Sin intelectual, pierdes relevancia. El fracaso nunca viene por perderlas las tres: viene por descuidar una mientras crees que las otras dos compensan.

REGLA: EVALUACIÓN TRIMESTRAL HONESTA.

No hay productividad sostenible sin infraestructura interna. Todo ejecutivo que se quema, se quema por la misma razón: optimizó hacia afuera y dejó abandonada la casa interior.

Cinco horas a la semana. Menos que *tu Netflix*.

No te voy a pedir que medites una hora al día. No te voy a pedir que corras maratones. No te voy a pedir que leas dos libros por mes. Te voy a pedir cinco horas a la semana. Distribuidas. A propósito. Por el resto de tu vida productiva. Es menos de lo que gastas eligiendo qué ver en Netflix un sábado. Este es el presupuesto mínimo viable de tu triada.

90min CAMINAR SIN TELÉFONO <i>3 salidas de 30 min. Mente limpia, cortisol abajo, ideas que no aparecen en escritorio.</i>	60min LECTURA PROFUNDA <i>Un libro serio. No newsletter, no scroll. Un libro. Entrena atención y actualiza modelos.</i>	60min CONVERSACIÓN REAL <i>Con alguien que te conozca hace 10+ años. Sin agenda. El espejo que la oficina no te da.</i>	90min ESCRITURA PERSONAL <i>Diario, ensayo, notas. Pensar se escribe. Si no lo has escrito, no lo has pensado.</i>
--	--	--	---

Cinco horas. Contra 50-70 de trabajo semanal. Menos del 10% de tu tiempo activo. Y produce retornos desproporcionados porque son las horas que nadie más está invirtiendo. Mientras tu competencia escrollea, tú estás construyendo infraestructura interna.

DIAGNÓSTICO

El que jura que "no tiene tiempo" para cinco horas semanales de cuidarse por dentro, siempre tiene quince horas de Netflix, ocho de scroll, y cuatro de juntas que pudieron ser un correo. No es un problema de agenda. Es un problema de jerarquía. Y eso sí lo arreglas esta misma semana.

La ventaja competitiva del próximo ciclo no será ni tecnología ni capital. Será *critério*. Y el criterio se construye con horas de pensar, no con horas de reaccionar.

10

— **AMANECE** —

**Sale el sol.
El mundo no va a *esperarte*.
Y tú no necesitas
que *te espere*.**

Llevas en tus manos 33 páginas de lo que más me ha tomado entender en los últimos seis meses. No son soluciones. Son herramientas para que construyas las tuyas.

El *marco* no cambia. Aunque todo lo demás sí.

Los datos que cité aquí (el peso, los aranceles, la IA, BANI, la recesión probable, los despidos en Big Tech) van a cambiar. Algunos ya están cambiando mientras lees. Pero el marco no cambia. BANI seguirá siendo BANI. La disciplina de diagnosticar antes de actuar seguirá funcionando. La triada mental-emocional-intelectual seguirá entrenándose con las mismas prácticas.

Lo que te toca no es memorizar datos. Es internalizar una manera de pensar. Una que tolere la incomodidad, que no confunda urgencia con importancia, que decida rápido y comunique lento, que cuide lo humano sin sentimentalismos.

3:47 AM · Greensboro (Gerardo Fainsod)

11

AFUERA

Ya estoy en las calles.
El mundo es como es.
Y eso *está bien.*

Salí del hotel. La ciudad despertó, respiro aire fresco por primera vez en nueve horas, y puedo ver más allá de la libreta. Puedo ver que el mundo es como es. Ni mejor ni peor de lo que era anoche, solo que ahora yo sí lo veo. Vamos manos a la obra.

Una última cosa antes de *cerrar la libreta.*

Te acabo de pasar nueve horas de diagnóstico duro. Si me quedara ahí, te estaría mintiendo por omisión.

Porque sí: el peso bailó, los aranceles pegaron, la IA acelera, las reglas cambiaron. Todo eso pasó. Pero no es toda la película.

Nunca, *nunca* en la historia de la humanidad, ha sido mejor estar vivo que hoy.

Y lo digo con datos, no con optimismo de taller motivacional.

Hay menos pobreza extrema que en cualquier siglo previo. Menos niños que mueren antes de los cinco años. Más expectativa de vida en casi todos los países, casi todos los años. Enfermedades que hace veinte años te mataban, hoy se curan con un tratamiento ambulatorio. Un chico de quince años en cualquier ciudad del mundo lleva en el bolsillo más conocimiento que toda la Biblioteca de Alejandría junta. A veces lo usa para ver memes. Pero está ahí, disponible, gratis, esperándolo.

La misma IA que te preocupa está descifrando proteínas que nos van a dar curas, detectando cáncer meses antes que un médico, rescatando lenguas indígenas que se iban a extinguir, traduciendo a una mamá con su hijo sordo en tiempo real. Los aranceles que te complican la operación compiten contra una ola más grande de avances que te permiten leer esto, imprimirlo, mandarlo y compartirlo en segundos desde cualquier rincón del planeta. Nada de eso existía en 1995. Mucho no existía en 2015. Es de ahora. Es tuyo.

¿Entonces por qué sientes que todo *va mal*?

Porque tu cerebro está construido para sesgarse hacia el peligro, eso te salvó en la sabana, pero te intoxica en el feed. Porque las redes sociales monetizan el miedo, no la curiosidad. Porque los noticieros venden indignación, no descubrimientos. Porque el algoritmo sabe que una mala noticia clickea cinco veces más que una buena. Y tú, yo, todos caemos.

Cegados por lo malo, dejamos de aprovechar lo bueno. Dejamos de leer. Dejamos de viajar. Dejamos de maravillarnos. Dejamos de agradecer. Dejamos de construir. Dejamos de ver a nuestros hijos crecer porque estamos viendo en vivo un desastre a dos mil kilómetros que no podemos cambiar. Todo porque alguien nos convenció de que hay que tener miedo a tiempo completo.

El mundo *no se está acabando*. Está cambiando. Y en ese cambio, si levantas la cabeza del teléfono diez segundos, hay una ventana irrepetible.

Estás vivo. Un rato corto. Cincuenta, sesenta, con suerte ochenta años. Después, silencio. De ese rato, ya gastaste una parte. Lo que queda es todo lo que tienes para decidir qué construyes, a quién amas, qué aprendes, a dónde vas, qué dejas cuando ya no estés.

Las herramientas están al alcance como nunca antes. La IA que te va a desplazar si no la usas es la misma que te amplifica si la aprendes. El mundo que cambió las reglas también te puso en el bolsillo un conocimiento que Julio César no tuvo. Los aranceles no te quitan el derecho a pensar en grande. BANI no te quita la posibilidad de construir sólido. Las malas noticias no te quitan el derecho a vivir bien.

Nada de esto niega el diagnóstico. Lo completa.

Aprovecha lo bueno que es la *mayoría*.

Aprovecha lo bueno, que es la mayoría, y atraviesa lo malo. Usa las herramientas. Ama a los tuyos. Viaja aunque sea en un mapa. Lee libros que te reten. Habla con gente que piense distinto. Sal al campo. Mira a los ojos a tu gente sin el teléfono encima. Aprende algo nuevo cada mes. Construye algo que te sobreviva.

Es bueno estar vivo. *Es buenísimo estar vivo.*

Acuérdate de eso mañana, cuando se ponga pesado. Acuérdate de eso en la siguiente junta aburrida, en el siguiente aeropuerto retrasado, en el siguiente cliente imposible. Acuérdate cuando el titular te quiera vender que todo está peor que nunca. Acuérdate cuando alguien te diga que "ya no es como antes". No, no es como antes. Es mejor.

No porque sea perfecto, nunca lo fue ni lo será. Porque te tocó la época más rica en posibilidades que cualquier humano haya vivido. Y desperdiciarla mirando el noticiero es una tragedia mayor que cualquiera de las noticias que transmiten.

PRO MEMORIA

El privilegio más grande que tienes no es tu empresa, tu casa, ni tu puesto. Es estar vivo, ahora, en una época donde todo, herramientas, conocimiento, movilidad, salud, está más al alcance que nunca. Úsalo. O al menos, agradéclo.

Lo único *que te pido.*

Si solo una idea de este libro se te queda, que sea esta: deja de esperar que el mundo se estabilice. No se va a estabilizar. La estabilidad que conociste fue una anomalía histórica, no una constante. Los próximos 20 años van a parecerse más a los últimos 6 meses que a los últimos 60 años.

Eso no es catastrofismo. Es realismo. Y el realismo, bien usado, es liberador: deja de esperar y empieza a construir. Deja de pronosticar y empieza a prepararte. Deja de reaccionar y empieza a diagnosticar. *Deja de tener miedo y empieza a vivir.*

Nadie (ningún gobierno, ninguna empresa, ningún gurú, ningún modelo de IA) va a hacer el trabajo de pensar por ti. Solo tú. Con tu criterio, tus valores, tu contexto, tu gente, tu vida. Y con la certeza tranquila de que te tocó una época privilegiada para hacerlo.

Mañana arrancan las juntas. Yo voy a caminar esos pasillos sabiendo que la mayoría de quienes la recorren todavía creen que esto es una desaceleración cíclica. No lo es. Es una transición estructural. El que lo entienda primero, gana. El que lo entienda último, pierde. Y entre el primero y el último hay 18 meses, no 5 años.

No te prepares para que pase la tormenta.

***Aprende a trabajar bajo la lluvia
y a disfrutar los días de sol,
que son más de los que crees.***

Abril 2026 (Gerardo Fainsod)

(Gerardo Fainsod)

Construye *tu criterio.* Cut the Bullshit.

No estoy aquí para decirte qué pensar. Estoy aquí para recordarte que tú puedes (y en 2026, tienes que) pensar por ti mismo. Los próximos 180 días alguien los va a dirigir. Tú, o la inercia. Elige rápido. La inercia no pregunta.

ABRIL 2026

Bibliografía.

TODO LO AQUÍ ESCRITO TIENE FUENTE. AQUÍ ESTÁN.

Cascio, Jamais; Johansen, Bob; Williams, Angela F. *Navigating the Age of Chaos: A Sense-Making Guide to a BANI World That Doesn't Make Sense*. Institute for the Future, 28 de octubre de 2025.
iftf.org/insights/navigating-the-age-of-chaos

Federal Reserve. FOMC Statement, 18 de marzo 2026. Tasa mantenida en 3.50-3.75%.
federalreserve.gov/newsevents/pressreleases

Wise · Banco de México SIE. Histórico tipo de cambio USD/MXN. Pico \$18.69 (5 nov 2025), mínimo \$17.11 (23 feb 2026).
wise.com/us/currency-converter/usd-to-mxn-rate/history

Home Furnishings Association. "New Section 232 Tariff Changes Could Impact Furniture Import Costs." Marzo 2026.
myhfa.org/blog/new-section-232-tariff-changes

Atlantic Council. "By the numbers: The global economy in 2025." GeoEconomics Center, diciembre 2025.
atlanticcouncil.org/dispatches

Anthropic. "Labor Market Impacts of AI: A New Measure and Early Evidence." Marzo 2026.
anthropic.com/research/labor-market-impacts

Xpert Digital. "Are office jobs at risk? GPT-5.4." Marzo 2026. Benchmark OSWorld-Verified: 75% (humano: 72.4%).
xpert.digital/en/openai-gpt-5-4

Cascio, Jamais. "BANI 2025, an Overview." Medium, agosto 2025.
medium.com/@cascio/bani-2025-an-overview

Federal Reserve Bank of New York. "DSGE Model Forecast, March 2026." Liberty Street Economics. Probabilidad de recesión: 35.8%.
libertystreeteconomics.newyorkfed.org

White & Case LLP. "United States modifies steel, aluminum, and copper Section 232 tariffs." Proclamación del 2 de abril 2026, efectiva 6 de abril 2026.
whitecase.com/insight-alert

Budget Lab, Yale University. Tasa arancelaria efectiva 2025: 16.8%, la más alta desde 1935. Costo promedio por hogar: \$1,700.
budgetlab.yale.edu

Morgan Stanley Research. "2026 US Economics Outlook: Emerging From Policy Uncertainty." Noviembre 2025. Déficit federal 2026 proyectado: \$2.02T (6.3% PIB).
advisor.morganstanley.com

Brynjolfsson, Erik; Chandar, Bharat; Chen, Ruyu. "Canaries in the Coal Mine? Six Facts about the Recent Employment Effects of Artificial Intelligence." Stanford Digital Economy Lab, noviembre 2025. Empleo dev 22-25 años: -20% vs pico.
digitaleconomy.stanford.edu

METR via Understanding AI. "17 predictions for AI in 2026." Diciembre 2025. Claude Opus 4.5: tareas de ~4.5 horas.
understandingai.org/p/17-predictions-for-ai-in-2026

World Economic Forum. "In charts: 7 global shifts defining 2025." Agosto 2025.

Review." Diciembre 2025. Mercado de agentes
IA: \$3.7B (2023) → \$103.6B (2032).
champaignmagazine.com/2025/12/29

Fragmentación comercial como principal
riesgo (97% consenso).
weforum.org/stories/2025/08/inflection-points

Stanford Institute for Economic Policy **17**
Research. "The U.S. economy in 2026: What to
watch for." Enero 2026.
siepr.stanford.edu/publications/policy-brief

S&P Global. "Impact of Geopolitics, Global **18**
Economic Outlook." Reportes trimestrales
2025-2026.
spglobal.com/en/research-insights

Blog Mean CEO. "New AI Model Releases **19**
News · April 2026." Cronología modelos
frontera Q1 2026.
[blog.mean.ceo/new-ai-model-releases-news-
april-2026](https://blog.mean.ceo/new-ai-model-releases-news-april-2026)

Impact International. "BANI: What Is It, and **20**
How Can It Help Us?" Junio 2025.
impactinternational.com/insights/bani

(Gerardo Fainsod)

Si no leíste este libro, *no tienes idea* de lo que está pasando.

Entre octubre de 2025 y abril de 2026, el mundo cambió de régimen. No fue una crisis cíclica, fue una **transición estructural**. El peso bailó. Los aranceles se reescribieron. La IA dejó de pedir permiso. Y los que operan como si nada hubiera pasado están operando en un mundo que ya no existe.

Este dossier es el diagnóstico. Crudo, fechado, con datos. Para líderes, empleados y emprendedores de cualquier industria. Para quien todavía quiere **entender**, no solo reaccionar.

