

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.



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>