

Ante las amenazas geopolíticas, infórmate, sé pragmático y prepárate

El Consejo Asesor Internacional del IESE analiza la guerra de Rusia en Ucrania, las crecientes tensiones con China y la crisis energética mundial



21 de octubre de 2022

Todo indica que los próximos años van a ser complicados para las empresas, que deben prepararse si quieren afrontar las amenazas geopolíticas desde una posición de fortaleza.

Esas fueron las conclusiones a las que llegaron cuatro miembros del [Consejo Asesor Internacional del IESE](#) en una sesión especial celebrada en el campus de la escuela en Barcelona. La profesora de Economía [Núria Mas](#) se sentó con **Janne Haaland Matlary, profesora de Ciencias Políticas de la Universidad de Oslo** especializada en política energética; **Risto Siilasmaa, CEO y fundador de F-Secure Corporation y presidente de Nokia de 2012 a 2020**; **Martin Sorrell, fundador de WPP y S4 Capital**, y **George Yeo, exministro de Asuntos Exteriores de Singapur**, para analizar las tendencias clave del contexto global desde el punto de vista de las empresas. La guerra de Rusia en Ucrania, el aumento de las tensiones geopolíticas con China y la crisis energética global dominaron el debate.

Janne Haaland Matlary apuntó las amenazas que supone la invasión de Rusia a Ucrania a distintos niveles: no solo sería una guerra por delegación de Vladimir Putin con Occidente, sino también un catalizador de agresiones híbridas, como cortar suministros energéticos, lanzar ciberataques o azuzar el temor a una escalada nuclear. “Este invierno será una verdadera prueba de fuego: veremos si sabemos gestionar esta situación”, advirtió. “Rusia está perdiendo en Ucrania, pero nos encontramos en un momento muy peligroso, porque cuanto más pierda más tirará de las amenazas híbrida y nuclear”.

¿Cómo protegernos a nosotros y nuestras empresas frente a tales amenazas? En la conversación que siguió, tres ideas fueron las más repetidas: necesitamos comprender mejor otros puntos de vista, un análisis realista de lo que deparará el futuro y una planificación sistemática de posibles escenarios. En definitiva, debemos informarnos, ser pragmáticos y prepararnos.

Salir de la zona de confort de nuestra cultura

“¿Está retrocediendo la globalización?”, le preguntó la profesora Mas a George Yeo, que aportó su valiosa perspectiva asiática.

“China se está preparando para una posible guerra con Estados Unidos. No la busca, pero se está preparando para una guerra, nuclear, cibernética e incluso biológica.”

George Yeo

Yeo no se anduvo con chiquitas: “China se está preparando para una posible guerra con Estados Unidos. No la busca, pero se está preparando para una guerra, nuclear, cibernética e

incluso biológica. Quiere asegurarse de que pase lo que pase podrá defenderse”.

¿Cómo se ha llegado hasta ese punto? “China cree que la animadversión que le profesa Estados Unidos no tiene fondo”, dijo Yeo haciéndose eco de la expresión empleada por Cui Tiankai, antiguo embajador de Pekín en Washington. Tras afirmar que Estados Unidos “no puede aceptar que China sea una potencia mundial”, aludió al crecimiento exponencial de la retórica antiasiática en los últimos años. Ante lo que percibe como una agresión occidental, China ve en Rusia a un bastión útil contra Occidente. Por eso, es reacia a oponerse a Putin.

“La mayor parte del mundo no comparte la visión occidental de la guerra en Ucrania”, aseguró. “Nos parece que Europa se está metiendo en un largo y oscuro túnel con la escalada imparable del conflicto. Y China no tiene ningún interés en acompañarla. Tampoco India, Brasil o Sudáfrica”.

La perspectiva asiática no es el único punto ciego de Occidente. Los panelistas coincidieron en que hace falta una mayor apertura cultural. Matlary subrayó la importancia de comprender cómo interpreta Rusia las decisiones de Occidente, ya que dicha interpretación determinará la valoración que haga Moscú de sus opciones futuras. En su opinión, la oferta que la OTAN hizo a Ucrania en 2008 para su eventual incorporación –lo cual habría eliminado la zona de amortiguamiento entre Rusia y los Estados miembros de la Alianza Atlántica– ha sido el detonante de la crisis. “Hay mucha arrogancia en la idea de que podemos exportar nuestra cultura a otros países”, añadió. Aunque Occidente lo intentó en los años noventa, tras el fin de la Guerra Fría y la disolución de la Unión Soviética, hoy la realidad es diferente. Martin Sorrell convino en que el mundo unipolar al que nos habíamos acostumbrado ha dejado paso a un mundo multipolar.

Para Yeo, la apertura cultural será la clave del éxito de ese futuro multipolar: “Quien comprenda más de una sola cultura partirá con ventaja. Quien piense que tiene razón y los demás no, perderá”.

Pragmatismo: asumir que lo peor puede ocurrir

“Con demasiada frecuencia, a los profesionales nos sorprende algo que visto en retrospectiva parece obvio. Sorprenderse es comprensible, pero no estar preparados es inaceptable”, dijo Risto Siilasmaa.

Siilasmaa y los demás panelistas estuvieron de acuerdo en que el pragmatismo es un primer paso esencial para prepararse. Va más allá de identificar los hechos tal y como son (por

ejemplo, el cambio climático, la inflación o la resaca de la covid) para visualizar cómo serán.

“Tres factores van a hacer que los próximos años sean realmente difíciles. No vamos a tener un crecimiento global del 2% o el 3% ni tampoco energía barata y las relaciones con Rusia y China seguirán siendo malas”.

Martin Sorrell

Según Sorrell, “tres factores van a hacer que los próximos años sean realmente difíciles. No vamos a tener un crecimiento global del 2% o el 3% ni tampoco energía barata y las relaciones con Rusia y China seguirán siendo malas”. En su opinión, la falta de realismo no hace sino complicar las cosas, sobre todo en Estados Unidos, donde una gran parte de la sociedad es “ingenua” y no ha vivido una guerra en su propio país. Para Sorrell, la visita de Estado de Nancy Pelosi a Taiwán es un ejemplo de cómo un supuesto gesto para consumo interno puede ser dañino para las relaciones internacionales, ya que escaló la tensión con China.

Una característica fundamental del enfoque realista es la disposición a afrontar nuestros propios miedos. Según Siilasmaa, hay que contemplar de frente los peores escenarios posibles. “¿Qué probabilidades hay de que estalle una guerra nuclear?”, se preguntó. “¿Es posible?”.

Del pragmatismo a la preparación

Aunque tanto Rusia como Ucrania tienen un gran número de hackers y un largo historial de ciberdelitos, los ciberataques no han sido un elemento decisivo de la guerra hasta ahora.

¿Por qué?

Una de las razones es que la preparación es como un músculo. Rusia lleva años ciberatacando a Ucrania y esta lleva años defendiéndose. A todos los efectos han estado ejercitando sus músculos, así que son más resilientes.

Para Siilasmaa, la práctica es consustancial a la preparación. También los datos. “Supe que Rusia iba a invadir Ucrania cuando leí que había llevado reservas de sangre a la frontera. Nadie necesita sangre para maniobras y ejercicios de adiestramiento. Eso sucedió dos semanas antes de la invasión. Pensemos en lo que las empresas pueden hacer con un aviso de dos semanas de antelación”.

Armados de datos y análisis, podemos movilizar nuestros recursos para responder al mejor y el peor escenario posible y, a partir de ahí, planificar escenarios concretos en función de los posibles desenlaces (guerra, escasez energética, ciberataques o sabotajes a gasoductos). Lo importante es responder de forma proactiva, no reactiva.

Ahora mismo, debemos prepararnos para una posible guerra híbrida rusa y garantizar el suministro energético este invierno y el año próximo. Después, tendremos que dotarnos de nuevas fuentes de energía –“es decir, la nuclear”, según Matlary– y no limitarnos a importar de países como Argelia.

¿Y más allá?

“Hemos hablado más de una hora sobre las tendencias globales más importantes y no hemos mencionado el cambio climático”, recordó Siilasmaa a los asistentes. Y esa es la gran batalla para la que deberíamos prepararnos.

Este debate tuvo lugar en el campus del IESE en Barcelona el 21 de octubre de 2022.

www.iese.edu/es/insight