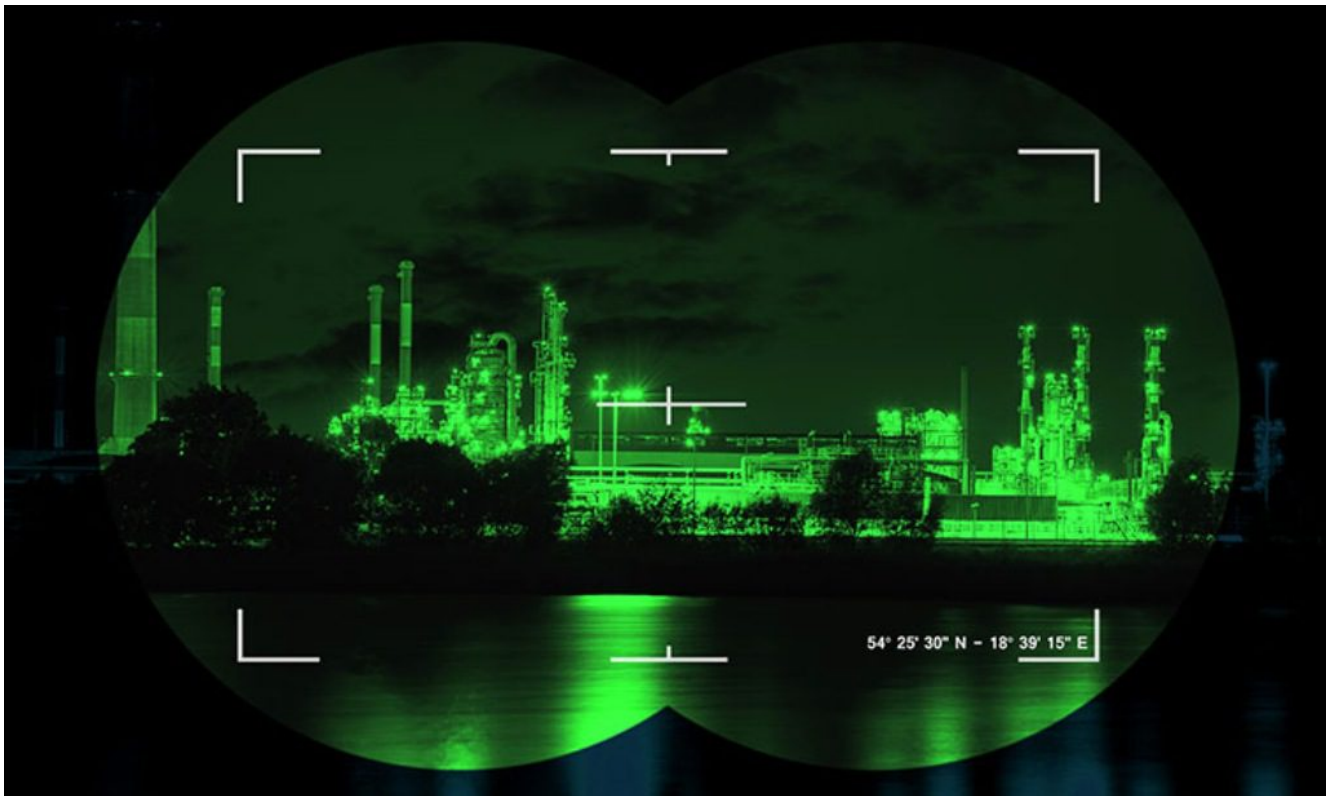


Cómo anticiparte a los cambios geopolíticos

¿Te pillaron con el pie cambiado el *brexit* o la victoria de Trump?
¿Tu empresa se anticipa a los posibles cambios geopolíticos? Mike Rosenberg ofrece a los altos directivos un modelo para afrontar con más garantías estos tiempos convulsos.



18 de julio de 2017

Cuando el año pasado los británicos votaron a favor de abandonar la Unión Europea, la sorpresa fue mayúscula para muchas **multinacionales**. Algunas se han dado cuenta de que estaban mal preparadas para adaptar sus plantillas, cadenas de suministro y estrategias de entrada en nuevos mercados. Con un futuro tan incierto, ahora podrían verse obligadas a

tomar **decisiones precipitadas** para salir del paso.

Pero el **brexit** es algo que las empresas deberían haber contemplado como una posibilidad real, asegura el profesor del IESE [Mike Rosenberg](#).

La decisión de Reino Unido fue la culminación de una serie de factores actuales (una nueva ola de rechazo a los inmigrantes) e históricos (la resistencia británica a toda integración europea, ya desde los tiempos de la Antigua Roma). Para quienes estaban al tanto de la realidad geopolítica del país, el *brexit* no fue tanto una sorpresa como un **escenario posible**, aunque improbable.

Y el *brexit* no es más que un ejemplo. Según Mike Rosenberg, con una mejor preparación geopolítica, las empresas podrían sopesar y prepararse para vuelcos radicales como la **Primavera Árabe**, la **nacionalización de YPF** en Argentina o incluso la **elección de Trump**.

Sacudidas como estas inciden en casi todos los aspectos de la estrategia de negocio, desde las cadenas de suministro hasta las políticas de personal. Entonces, ¿por qué tantas empresas carecen de un conocimiento profundo de las áreas en las que trabajan? ¿Cómo pueden los directivos estar mejor informados para afrontar los **riesgos** y aumentar el éxito global de sus compañías en estos tiempos convulsos?

El libro [Strategy and Geopolitics](#) aborda estas cuestiones desde el punto de vista de los directores generales, consejeros y altos directivos.

En él, Mike Rosenberg explica por qué las **organizaciones matriciales** modernas tienen un **punto ciego** que les impide prever y, por tanto, preparase para los grandes **cambios políticos y medioambientales**. Y propone una solución: un nuevo modelo para analizar los entornos de negocio internacionales.

Un kit para mejorar tu conocimiento

El modelo de este profesor del IESE para ahondar en el conocimiento de la geopolítica se inspira en la clasificación que los directivos hacen de los activos corporativos. Así, la situación geopolítica de un país se puede definir en términos de **activos fijos** (en realidad, aspectos fijos), que no cambian con el tiempo; **semifijos**, que podrían hacerlo en veinte o treinta años, y **corrientes**, que afectan al presente y los años venideros.

Este marco puede ayudar a los directivos a identificar la situación geopolítica de un país y

realizar un **análisis de riesgos** más localizado y basado en la **planificación de escenarios**.

¿Por qué este ejercicio es de vital importancia hoy? Ante la saturación del mercado doméstico, la **expansión internacional** puede ser la **clave del crecimiento** para muchas empresas occidentales. Y aunque la mayoría llevan a cabo estudios antes de entrar en un nuevo mercado, muchas pasan por alto factores que podrían arruinar su estrategia global.

El punto ciego

Rosenberg achaca la existencia de este punto ciego a varios fenómenos:

- **La desaparición del *country manager*.** Las empresas solían tener directores ejecutivos en cada país, pero en las organizaciones matriciales modernas los directivos supervisan zonas más amplias, en ocasiones al mando de un área funcional. Ello se traduce en asignaciones internacionales más cortas y la falta de un conocimiento local profundo, necesario para identificar las amenazas específicas que presenta cada país. Además, puede darse el caso de que las personas que sí conocen bien un país determinado no tengan ni voz ni voto en la alta dirección.
- **El cortoplacismo estratégico.** En general, las empresas piensan en maximizar los beneficios a corto o medio plazo, con lo que muchos acontecimientos geopolíticos quedan fuera del horizonte de su planificación.
- **Las lagunas formativas.** Los directivos suelen ser expertos en finanzas, operaciones o marketing, pero no dedican tiempo, o no el suficiente, a reflexionar sobre cuestiones históricas o culturales, un ejercicio necesario para mejorar la comprensión geopolítica. A los líderes empresariales se les enseña a ser pragmáticos y a actuar más que a reflexionar y ser diplomáticos.

Del modelo a la estrategia

El libro ilustra con ejemplos la imperiosa necesidad de que tanto los consejeros como los directivos mejoren su capacidad para seguir de cerca la evolución de la situación política y medioambiental.

En los once capítulos del volumen, Rosenberg explica cómo aplicar su modelo de aspectos fijos, semifijos y corrientes a las distintas regiones para que los directivos tomen conciencia de las **cuestiones geopolíticas** que les afectan.

De este modo podrán diseñar una **mejor estrategia global** que redunde en una mayor resiliencia de su empresa frente a los sobresaltos geopolíticos.

www.iese.edu/es/insight