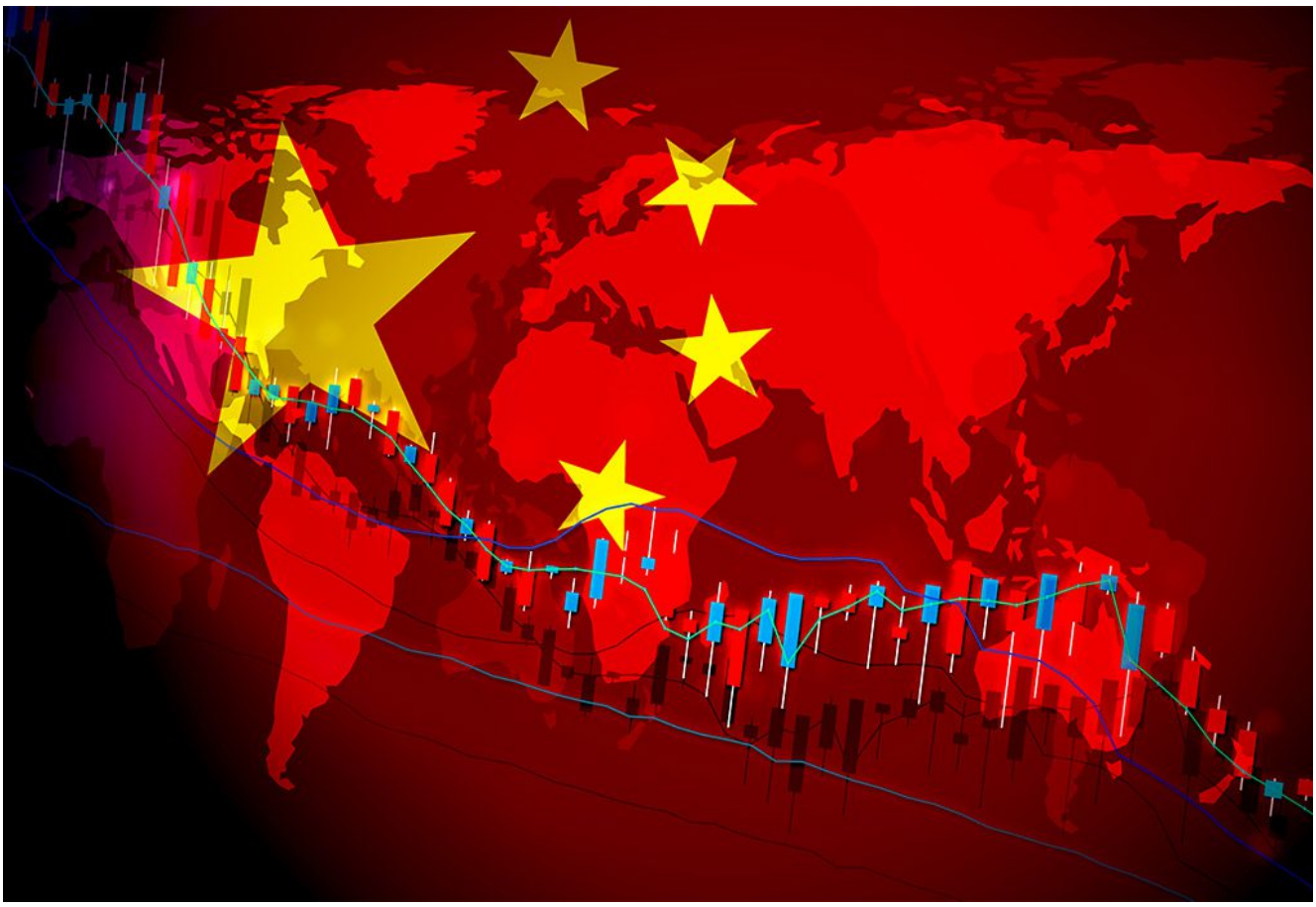
5 estrategias para que los consejos de administración integren la geopolítica en la empresa

¿Estás preparado para romper lazos con China? Aquí van cinco pasos que pueden ayudar a los consejeros a afrontar las actuales amenazas geopolíticas.



22 de mayo de 2023

©IESE Business School

Por Jordi Canals

Debido a la guerra comercial que Estados Unidos y China libran desde 2016, muchas empresas estadounidenses y europeas han empezado a distanciarse de China como principal proveedor y a forjar cadenas de suministro alternativas, más diversas y globales. Se trata de un proceso duro que no se guía por intereses económicos o empresariales, sino por el conflicto entre políticas gubernamentales. Se trata de un proceso especialmente complejo para aquellas empresas que, como Apple, BASF, TSMC y Volkswagen, han convertido a China en su principal mercado de abastecimiento y/o venta.

Las nuevas políticas industriales lanzadas por el gobierno de EE. UU. en 2022 –en particular la Ley de Ciencia y chips y la Ley de Reducción de la Inflación– buscan reducir la dependencia de las empresas norteamericanas de China y situar EE. UU. como el lugar lógico para la fabricación y la I+D. Los cuantiosos incentivos que el Gobierno estadounidense ofrece a las compañías de su territorio ha tenido una reacción en la UE, donde la Comisión Europea planea ofrecer incentivos igual de generosos a las empresas de su zona.

Por su parte, la nueva política industrial de China ha desencadenado discrepancias en un ámbito ya agravado por la invasión de Ucrania y la crisis energética. Aunque los efectos vistos hasta ahora de las políticas industriales sobre empresas, empleos e inversiones pueden suscitar cierto escepticismo, lo cierto es que crean importantes distorsiones en el comercio internacional y conducen de forma clara y significativa hacia la desglobalización y la fragmentación del mundo. Para las empresas, grandes y pequeñas, eso se traduce en un contexto internacional que se volverá más incierto en los próximos años y en la imposibilidad de expandirse a otros países para aumentar sus ventas o reducir costes.

Estos hechos ejercen una presión adicional sobre los consejos de administración, responsables de la orientación a largo plazo y la creación de valor de las empresas. La geopolítica se ha sumado a la lista de disrupciones que en mayor medida afectan a las empresas y sus modelos de negocio, junto con la tecnología, el cambio climático y el activismo social, entre otras. De repente, la supuesta estabilidad relativa en las relaciones internacionales y las interacciones globales basadas en el libre comercio, la ventaja comparativa y la integración económica mundial han desaparecido del mapa, al menos temporalmente.

Los consejos de administración no deberían tomárselo como un mero cambio más. No estamos solo ante una era de cambios, sino ante el cambio de una era. En este contexto, los consejeros han de llevar a cabo la crucial y urgente tarea de ayudar a los CEO y altos

©IESE Business School

directivos a incorporar la geopolítica en sus análisis estratégicos y modelos de negocio.

Algunas empresas internacionales ya fundamentan sus debates estratégicos sobre el pilar de la geopolítica. Estos son los pasos que los consejeros pueden dar para el mismo fin:

1. Identifica y revisa todos los riesgos geopolíticos que puedan impactar –o ya hayan impactado– en la estrategia de tu empresa, el modelo de negocio, el balance, los estados financieros y la cadena de valor a nivel global. Comprender de forma sólida los principales puntos de fricción y vulnerabilidades es indispensable para abordar con éxito estos riesgos.
2. Entiende la dinámica histórica de cada riesgo relevante en otros sectores y países. Pensar desde un prisma diferente al habitual te ayudará a comprender mejor el impacto potencial de un riesgo, al contemplarlo desde diversas perspectivas y contextos.
3. Clasifica los principales riesgos en función de la probabilidad de su impacto potencial en la empresa. Ten en cuenta tanto impactos financieros como no financieros, entre ellos, el reputacional. No todos los riesgos son iguales, por lo que evaluarlos es clave para desarrollar la capacidad para afrontarlos.
4. Define un conjunto de políticas y acciones para cubrir, evitar o mitigar los daños del impacto. Los consejos de administración pueden ayudar a los equipos directivos a desarrollar planes de contingencia destinados a abordar una crisis que interrumpa el plan previsto; en este sentido, la planificación de escenarios resulta útil.
5. Asegúrate de que la estrategia y el modelo de negocio de la empresa sean lo suficientemente sólidos como para afrontar posibles crisis geopolíticas. Para ello, adopta las políticas necesarias para ayudar a que la estrategia empresarial sea resiliente.

Los consejos de administración de empresas sujetas a importantes marcos reguladores deben asegurarse de compartir ideas y perspectivas sobre los riesgos geopolíticos con los gobiernos, especialmente con el del país de origen de la organización. No se trata de ejercer de grupo de presión o de captar reguladores. En este nuevo mundo en el que las políticas de cada país se anteponen a la economía, los consejos de administración harían bien en comprender con claridad a sus respectivos gobiernos e interactuar con ellos para analizar en profundidad los principales acontecimientos internacionales.

En resumen, los consejos de administración deberían capacitarse para comprender mejor el devenir político y económico internacional, ayudar a desarrollar escenarios a nivel de empresa que se adapten a las situaciones cambiantes y fomentar una nueva mentalidad

©IESE Business School

entre los miembros del consejo y los altos ejecutivos. Los unos y los otros deberían tener la certeza de ver el mundo tal como es, no como fue o como les gustaría verlo. La geopolítica se ha convertido en una disrupción aún mayor que la tecnología para muchas empresas. Los consejos han de comprender con eficacia el actual contexto internacional para ayudar a sus equipos directivos a desarrollar una mentalidad de liderazgo ante este nuevo mundo con la que ser capaces de crear valor económico y social. De ese modo, las organizaciones pueden crear, y compartir, prosperidad en tiempos de incertidumbre y proporcionar puentes útiles para la cooperación internacional.

+ INFO:

Consejos de administración: cinco pilares para sobrevivir en tiempos turbulentos

---

Una versión de este artículo se publicó en la newsletter del Center for Corporate Governance del IESE, Corporate Governance Insights.



Jordi Canals

Profesor de Dirección Estratégica en el IESE y titular de la Cátedra Fundación IESE en Gobierno Corporativo. De 2001 a 2016 fue director general del IESE y es experto en estrategia empresarial y gobierno corporativo. Su libro más reciente es *Transformarse para perdurar: Consejos de administración y gobierno de la empresa en épocas de cambios disruptivos.*

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School