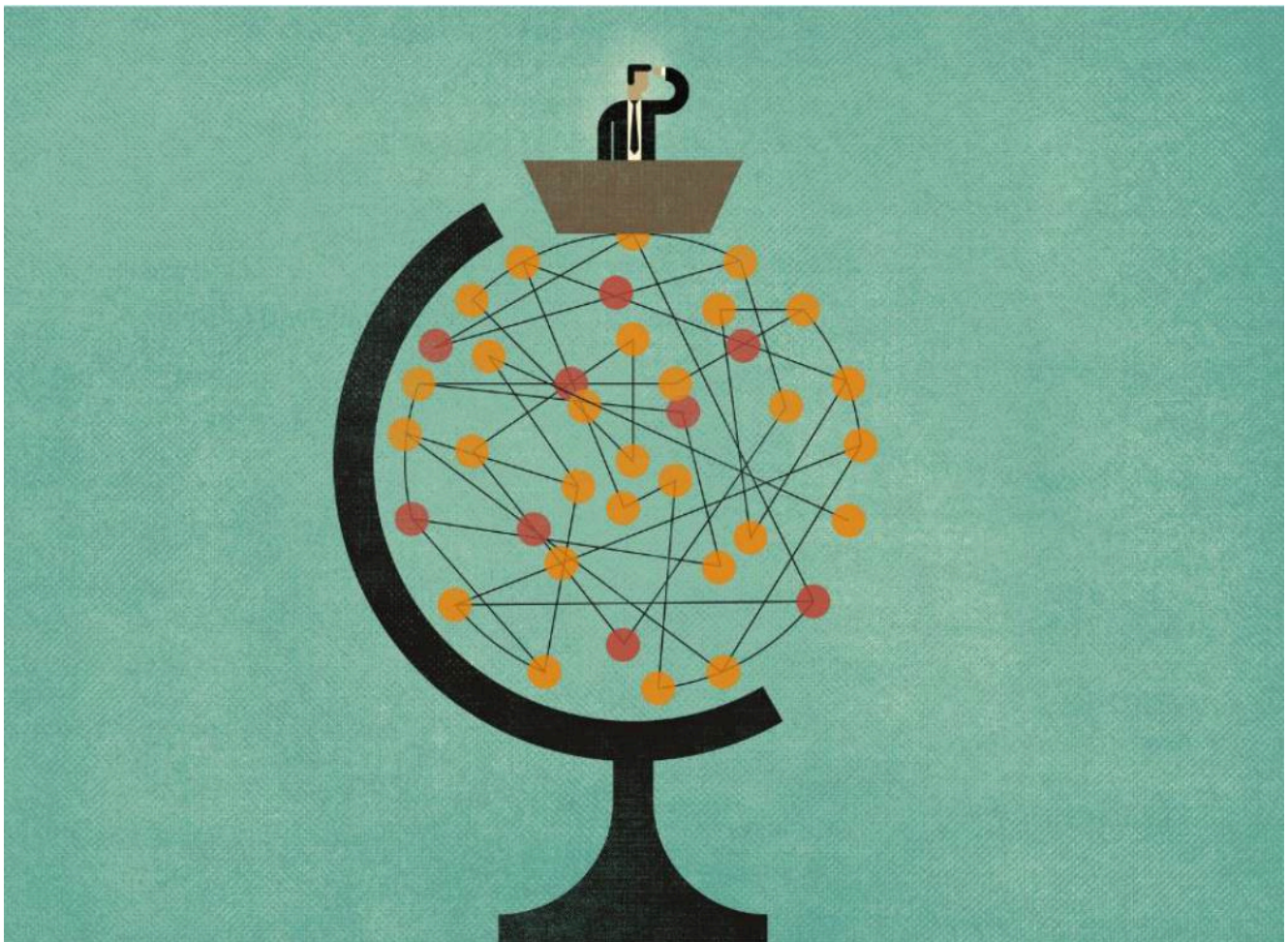


# Tres claves para blindar la cadena de suministro internacional

**Medidas prácticas que los directivos pueden tomar para reducir la exposición de su cadena de suministro a los conflictos geopolíticos.**



15 de diciembre de 2017 | Actualizado 12 de enero de 2024

Por [Mike Rosenberg](#)

En enero de 2024, Estados Unidos y sus aliados se vieron inmersos en un [conflicto militar con la milicia hutí](#) en Yemen, con el objetivo de proteger una ruta marítima a través del canal de Suez. Las acciones militares incluyeron la neutralización de aviones no tripulados, así como ataques aéreos y con misiles en territorio yemenita.

El conflicto comenzó el 19 de noviembre de 2023, cuando [soldados hutíes secuestraron el Galaxy Leader](#), un carguero de 189 m que transitaba vacío de Turquía a India. Desde aquel episodio, la facción hutí ha disparado cohetes y drones contra decenas de buques en el mar Rojo.

Los ataques responden a la guerra entre Israel y Hamás, ya que los hutíes afirman atacar a barcos vinculados a Israel. Sin embargo, han dirigido sus ataques a numerosas embarcaciones sin conexión aparente con este país (la nacionalidad en el transporte marítimo, de todas maneras, rara vez es clara), afectando a aquellos que simplemente intentan transitar por el canal.

Aunque existe la preocupación de que estos intercambios puedan desencadenar una guerra más amplia, el impacto en la cadena de suministro mundial ya se está manifestando.

El canal de Suez representa una vía marítima clave que reduce los trayectos entre Europa y Asia en una semana o 10 días, y por él transita el 12% del comercio mundial. Todos recordamos el episodio del [portacontenedores Ever Given](#), que quedó atascado en el canal en marzo de 2021, y derivó en la interrupción del comercio mundial durante varios días.

La decisión de las principales navieras y de la gran petrolera BP de evitar el mar Rojo y optar por el trayecto más largo alrededor de África podría tener graves repercusiones en la economía mundial, al provocar interrupciones en las cadenas de suministro y una escalada de los precios del transporte.

Nuestro sistema mundial es frágil y vulnerable ante las fuerzas geopolíticas, que pueden afectar a las cadenas de suministro de las empresas de formas que muchos empresarios no conocen. Por ello, es importante que los directivos tengan en cuenta la resistencia de sus [cadenas de suministro](#) y replanteen su enfoque en los costes, que ha dominado el pensamiento empresarial a nivel mundial durante los últimos 20 años.

*A continuación, un artículo que publiqué en 2017 con consejos, aún relevantes, para proteger tu cadena de suministro global, prepararte mejor y trazar un buen camino en 2024 y al*

*futuro.*

---

Imaginemos que se produce un levantamiento militar o incluso estalla una guerra en una de las rutas marítimas más transitadas del planeta: ¿podría tu empresa hacer frente a los efectos colaterales del conflicto en su cadena de suministro?

Es una pregunta que deberían hacerse cada vez más directivos, habida cuenta de que dos de las rutas marítimas más estratégicas están en alerta máxima.

El estrecho de Ormuz –el único paso marítimo que conecta el golfo Pérsico con el océano Índico– y el mar del Sur de China se encuentran en el epicentro de sendas escaladas de tensión.

Por un lado, Donald Trump revocó el acuerdo que Barack Obama negoció con Irán. Si Teherán intentara bloquear el estrecho por el que pasa el 20% del petróleo del planeta, el suministro energético mundial se vería muy afectado incluso aunque fuera por algunos días o unas pocas semanas.

Podríamos ver interrupciones parecidas en el mar del Sur de China, donde Brunéi, China, Indonesia, Malasia, Filipinas, Taiwán y Vietnam reclaman algunos territorios.

Los directivos deberían seguir muy de cerca la evolución geopolítica. Aunque los problemas se den en lugares lejanos, también nos pueden afectar.

Más si cabe cuando muchos fabricantes y distribuidores han adoptado el método *lean* para la gestión de su inventario, es decir, minimizar los stocks y los costes asociados. La gestión *lean* de la cadena de suministro resulta beneficiosa a nivel económico porque ayuda a aumentar la eficiencia y reducir desperdicios, pero deja a las empresas sin apenas margen de error. Si se produce un accidente, un error de cálculo o un conflicto armado, muchas empresas se enfrentarán a la interrupción de sus cadenas de suministro y podrían quedarse con las estanterías vacías o incluso cerrar plantas de producción.

En enseño cómo prepararse para la incertidumbre geopolítica, un tema sobre el que he publicado el libro [\*Strategy and geopolitics: understanding global complexity in a turbulent world\*](#).

Durante demasiado tiempo, los directivos han acelerado su expansión internacional con modelos demasiado simples para una realidad cada vez más compleja. En un mundo que

camina hacia una estructura geopolítica menos estable, puede que no estén preparados para gestionar crisis capaces de arruinar su actividad en un determinado mercado. Cuando se producen conmociones –como atentados terroristas o disturbios–, a las empresas les suelen pillar desprevenidas. [Para mi sorpresa, yo mismo me he visto afrontando el tipo de situaciones sobre las que escribo](#). Y vivir acontecimientos así en primera persona es aleccionador.

Para evitarlo, es crucial anticipar los cambios y prepararse para ellos. Las empresas que así actúen aumentarán sus probabilidades de sobrevivir a largo plazo.

En este artículo explico la deriva corporativa que podría poner en riesgo tus operaciones. A continuación, apunto una serie de medidas prácticas, agrupadas en tres actuaciones clave, que te ayudarán a reducir tu exposición a los riesgos geopolíticos.

## **Los directivos han estado obviando los riesgos geopolíticos**

Un estudio encargado por la Organización Mundial de Aduanas apunta los 14 factores de cambio más importantes para las cadenas de suministro transfronterizas. Además de los sospechosos habituales –demanda de consumo, materias primas, regulación aduanera, fiscalidad corporativa–, la lista incluye problemas energéticos, falta de seguridad y desastres naturales. Con todo, brillan por su ausencia las amenazas que los focos de tensión geopolítica suponen para las cadenas de suministro y el comercio global. Es como si los encuestados creyeran que las relaciones diplomáticas entre las grandes potencias y regiones del mundo son un camino de rosas.

Otro estudio más reciente revela que pocos responsables de cadenas de suministro globales llevan a cabo algún tipo de gestión de riesgos. Casi la mitad carecían de un plan de contingencia por si se caía alguna de sus fábricas o centros de distribución. Cerca de un tercio no habían previsto cómo atender a sus clientes si se producía una disrupción importante. La mayoría de los directivos ni siquiera habían suscrito un seguro para esos casos, aun cuando este tipo de pólizas existe.

De los once riesgos planteados, el terrorismo y la piratería eran una preocupación menor, mientras que guerra y revoluciones ni se mencionaban. Pero interrupciones catastróficas como estas pueden tener un gran impacto en los beneficios a corto plazo, así como en el valor de las acciones a largo plazo.

Un [estudio de Kevin B. Hendricks y Vinod R. Singhal](#) analiza 827 interrupciones de la cadena de suministro de empresas cotizadas que habían ocasionado algún tipo de retraso en la producción o el transporte durante el periodo comprendido entre 1989 y 2000. También examina el precio de las acciones de las compañías un año antes del anuncio de la disrupción y hasta dos años después.

“Su rentabilidad media anormal sufrió una caída de casi el 40%”, escriben los autores. “El riesgo de mercado un año después del anuncio era un 13,5% mayor que un año antes del mismo”, lo que indica que “las empresas se recuperan lentamente de los efectos negativos de las interrupciones de la cadena de suministro”.

Si es imposible adoptar medidas preventivas, tales como el traslado a países o regiones con menos riesgos, los directivos deberían al menos ser conscientes de los riesgos que están corriendo. De ese modo podrían elaborar planes de contingencia y contratar seguros si fuera necesario, pero parece que están eludiendo estas medidas.

## **4 razones por las que los directivos han relegado la geopolítica**

¿Por qué los directivos obvian las amenazas geopolíticas pese al aumento de las tensiones y de la fragilidad de las cadenas de suministro globales? Estas son, en mi opinión, las cuatro causas principales.

### **1. La desaparición del director de país**

No hace tanto, las multinacionales solían tener directores de país que reportaban a los directores regionales o globales. Por lo general, estos directivos se situaban dos o tres niveles por debajo del CEO y eran muy valorados por su profundo conocimiento local.

Cual embajador, el director de país desempeñaba un rol bidireccional: representaba a la empresa en ese mercado y la mantenía informada de cualquier acontecimiento político o económico que pudiera repercutir en las operaciones. En muchas multinacionales, el puesto lo ocupaba un directivo local.

A finales de los años ochenta, esta estructura empezó a ceder el paso a una matriz tri o cuatridimensional más compleja. La [organización matricial](#) cuenta con altos directivos para los grandes grupos globales de negocio y con otros para distintas regiones del mundo que

son responsables de funciones corporativas globales como finanzas, recursos humanos, sistemas de información y, sí, cadenas de suministro. Algunas empresas tienen dimensiones adicionales para clientes globales, áreas de práctica y tecnología.

Por poner un ejemplo, una fábrica local tiene un director general que reporta a los directores globales de operaciones. El equipo nacional de ventas, a su vez, reporta a los directores regionales de ventas de las distintas unidades de negocio. Pues bien, ninguna de estas personas alcanza el nivel jerárquico que tenía el antiguo director de país.

Además, los directivos de un nivel jerárquico lo bastante alto como para advertir los riesgos geopolíticos importantes tienen a su cargo zonas geográficas enormes, como toda Asia o la región Europa, Oriente Medio y África. Es imposible que una persona pueda estar al tanto de lo que ocurre en 10 o 15 países con zonas horarias diferentes.

En consecuencia, los directivos regionales reciben señales que, por supuesto, acaban sepultadas por asuntos más urgentes. Para ser escuchado, el director de la fábrica local o el director nacional de ventas tendrían que gritar a todo pulmón. Y, si malinterpretan las señales, al final nadie les creería, como le pasó al pastor de la fábula con su “¡que viene el lobo!”.

## **2. El cortoplacismo**

A pesar de la extrema complejidad del mundo actual, en la mayoría de las empresas el pensamiento estratégico suele ser escueto y simple.

El cortoplacismo se atribuye a que las cotizadas deben publicar informes trimestrales, la imperante lógica de “el tiempo es oro” y los mandatos cada vez más breves de los CEO.

Estos condicionantes dificultan a las empresas centrarse en los acontecimientos geopolíticos que podrían reconfigurar el panorama del negocio, y no digamos ya prevenirlos.

Como la evolución de dichos acontecimientos suele ser lenta y discreta, cuando estalla la crisis a menudo es demasiado tarde para reaccionar.

## **3. El enfoque en resultados**

Otra de las razones por las que a los directivos les cuesta tanto reparar en las posibles implicaciones a largo plazo de la evolución geopolítica es, sencillamente, que no están

preparados para ello.

Muchos ejecutivos han estudiado ingeniería, contabilidad o dirección de empresas y han ascendido en el escalafón gracias a sus capacidades analíticas y de cálculo numérico.

Aunque bien informados en ciertas áreas, carecen de un conocimiento profundo de la evolución histórica y política. Y, más allá de lo que hayan aprendido o dejado de aprender en la universidad, se trata de cómo les han enseñado a pensar en general. Los ingenieros y los financieros creen que, si haces bien las cuentas, obtendrás el resultado correcto. Cuando asumen responsabilidades directivas, este tipo de personas suele exigir claridad, aunque no la haya.

## 4. Fe en el continuismo

Muchas empresas premian y promocionan a los directivos que actúan y no a los que expresan dudas o piden cautela ante las tendencias de combustión lenta.

Es más, tomarían nota o incluso emprenderían acciones inmediatas si alguien se pronunciara en contra de invertir en una economía de rápido crecimiento o abogara por salirse antes de que estalle una crisis.

El historiador Niall Ferguson ha escrito que el Mercado de bonos de Londres siguió operando con toda normalidad hasta el mismo día que estalló la Primera Guerra Mundial. No es que los inversores se negaran a ver la realidad, sino que, [“cuanto más tiempo pasa desde la última gran guerra, más difícil es imaginársela”](#).

## Las herramientas típicas de gestión estratégica se quedan cortas

Por lo general, en las grandes multinacionales el proceso de desarrollo de la estrategia se enmarca en el ciclo de planificación anual, se externaliza a consultoras de prestigio o una combinación de ambas opciones.

- El problema de la primera es que las cuestiones de planificación estratégica suelen quedar en un segundo plano respecto a las operacionales más inmediatas.
- Con la segunda, en el mejor de los casos, los proyectos de consultoría a medida darán motivos para reflexionar al equipo directivo, y en el peor, consumirán mucho

tiempo y dinero y simplemente avalarán la dirección estratégica ya decidida.

Durante este proceso, el equipo directivo y el consejo no suelen hacer una reflexión profunda del estado actual del mundo, del rumbo que tomará en el futuro o de los supuestos de los que parten en estos temas. Con demasiada frecuencia, el proceso deviene en un ejercicio de previsión infructuoso.

Claro que la previsión puede ser una excelente herramienta para proyectar la demanda en entornos relativamente estables y útil en la planificación operacional, pero resulta poco eficiente a la hora de planificar la estrategia a largo plazo.

Para muestra, el fracaso más absoluto de la comunidad empresarial para prever vuelcos históricos tales como el brexit, la elección de Trump o la guerra civil en Siria.

El desarrollo de la estrategia necesita una [planificación de escenarios](#), cuya premisa es la imposibilidad de predecir el futuro.

Así, en el supuesto de que siempre se producirán crisis geopolíticas, la clave es imaginar distintos escenarios de futuro para el mundo o para una determinada región, y qué podría ocurrirles a los negocios en cada uno de ellos.

Según Pierre Wack, pionero en el uso de la planificación de escenarios cuando trabajaba en Shell, su aspecto más valioso son las conversaciones sinérgicas que surgen entre los actores del proceso.

## **Tres claves para incorporar el pensamiento geopolítico en tu gestión**

Las tres actuaciones que expongo a continuación ayudarán a la alta dirección a mejorar su capacidad para navegar por lo desconocido y minimizar la exposición de sus cadenas de suministro global a los riesgos geopolíticos.

### **1. Involucrar al consejo**

El CEO y el consejo de administración son los responsables fiduciarios de planificar con antelación y proteger la empresa contra las interrupciones catastróficas ocasionadas por disturbios, nacionalizaciones, guerras y otras calamidades geopolíticas.

Pero a menudo carecen del tiempo, la formación o el conocimiento necesarios para ahondar en las cuestiones que afectan a todos los países y regiones donde opera la empresa.

Y aunque quisieran hacerlo, ¿cómo y cuándo podrían analizar su historia, la situación actual y las tendencias dominantes de todos los países cuando en gran medida las desconocen?

Una opción sería involucrar al Consejo en talleres anuales de planificación de escenarios para que, durante uno o dos días, se centren en una región específica y analicen qué contingencias geopolíticas podrían darse allí en los próximos 10 o 20 años. Para estar mejor informados, la empresa podría invitar a expertos en seguridad internacional y directivos de la región en cuestión.

Los resultados de estas sesiones deberían documentarse y difundirse entre todas las unidades de dirección para que los incluyeran en el desarrollo de su estrategia. De este modo, cada alto directivo debería responder a la pregunta de qué pasaría en caso de producirse un escenario adverso y reflejarlo en su plan estratégico.

A lo largo de todo este proceso de consulta, el Consejo debe tener muy presente que la gestión del riesgo geopolítico exige tomar medidas preventivas costosas, como dar holgura a sus cadenas de suministro o contratar seguros onerosos.

Es decir, hay que gastar dinero hoy si queremos estar preparados para cualquier eventualidad mañana. Y eso tendrá un impacto negativo en las métricas de rendimiento más importantes de una unidad o función específica, sobre todo si los riesgos se quedan en el papel.

## **2. Medir el riesgo país y el del sector**

El riesgo país suele medirse partiendo de indicadores económicos aceptados, como el PIB per cápita, o analizando la evolución de determinados segmentos de mercado, como los hogares de clase media o los mileniales. Los riesgos geopolíticos, si se toman en cuenta, se evalúan a escala nacional y siguiendo los consejos de las aseguradoras o de la oficina comercial del ministerio de Asuntos Exteriores del país en cuestión.

El problema de este enfoque es que los efectos de una crisis geopolítica suelen variar de un sector a otro. Las petroleras y las empresas de consumo pueden tener riesgos de interrupción muy diferentes en la misma región.

En cambio, las tecnológicas, que a menudo utilizan proveedores de bajo coste en India, Europa del Este o Latinoamérica para servicios subcontratados, son muy vulnerables a las disrupciones.

Las compañías dan por hecho la coexistencia pacífica y el respeto por el derecho internacional. ¿Pero qué ocurre si los países proveedores se enzarzan en ciberataques políticos o industriales?

¿Qué pueden hacer las empresas para limitar su exposición? Así como se ha de valorar hasta qué punto las operaciones, las cadenas de suministro y los mercados están expuestos a riesgos geopolíticos, la dirección de la empresa debería hacer lo mismo con las capacidades y los activos tecnológicos que tiene desplegados por todo el mundo. Las compañías deberían reconocer que existen riesgos significativos y tomar precauciones, como la implementación de protocolos, planes de contingencia y medidas de seguridad.

### **3. Preparar a los directivos...**

Para crear y gestionar cadenas de suministro globales capaces de capear las tormentas geopolíticas más turbulentas, las empresas deben dar grandes pasos en la dirección de personas y, en concreto, en las áreas de **reclutamiento y formación, gestión del rendimiento y rotación de puestos de trabajo.**

#### **... a través del reclutamiento y la formación**

Una forma evidente de aumentar la concienciación geopolítica de las empresas es contratar a más personas que hayan estudiado historia o humanidades.

La pega es que, en su mayoría, carecen de las habilidades matemáticas y financieras necesarias. O aprenden rápido o podrían tardar años en alcanzar los puestos en los que su conocimiento sería de gran valor.

Sin duda, los programas de posgrado aceleran este proceso. Nada mejor que [un MBA](#) para que los licenciados en historia y humanidades se pongan al día en materia de administración de empresas y finanzas.

Otra opción es organizar cursos intensivos de geopolítica para la generación actual de directivos. Incluso se podría seguir el ejemplo del Ejército de Estados Unidos, que tiene por costumbre enviar a sus oficiales a la universidad para cursar un máster en ciencias políticas,

historia u otras materias complementarias.

Aunque es habitual que las empresas envíen a sus directivos más prometedores a cursar [un MBA a tiempo parcial](#), quizá va siendo hora de ampliar el currículo con estudios avanzados en disciplinas que ofrecen un conocimiento en profundidad de las regiones más estratégicas del planeta.

Basta pensar en el valor que podría aportar un vicepresidente de la región Asia-Pacífico que haya hecho un máster sobre Asia o asistido a un coloquio doctoral sobre los problemas de seguridad a los que se enfrentan los países del Sudeste Asiático.

## **... a través de la gestión del rendimiento**

Otro elemento fundamental de la dirección de personas es la evaluación de los empleados. Muchas empresas identifican a los de mayor potencial mediante una parrilla de evaluación que mide el rendimiento en una dimensión y el potencial en la otra.

Se trata de un método arraigado, pero el reto es ajustar los aspectos clave del rendimiento y el potencial a la gestión actual de una empresa internacional, mucho más compleja. Por ejemplo,

- ¿Es posible equilibrar mejor la consecución de los objetivos a corto plazo con la mitigación de los riesgos a largo?
- Si un directivo mantiene un stock de seguridad extra en caso de desabastecimiento, ¿habría que penalizarle por necesitar más capital de lo que estaba estipulado?
- Del mismo modo, si aprende otro idioma o cursa un máster en ciencias políticas, ¿se consideraría una ventaja o una distracción de cara a su futuro profesional?

## **... a través de la rotación de puestos de trabajo**

Si hay una medida de eficacia probada para ampliar el conocimiento y la mentalidad global de los directivos, esa es asignarles puestos en distintos países, funciones y unidades de negocio.

Pero no siempre obtienen el que es más adecuado para ellos y, cuando acaban, puede resultarles muy difícil retomar su carrera profesional.

Para colmo, si su asignación es de tres años, por ejemplo, el efecto disuasorio es claro. ¿Qué

gana un directivo incumpliendo los objetivos en pos de mejores resultados a medio plazo o mitigando riesgos que podrían no materializarse nunca? Por idéntico motivo, ¿para qué molestarse en aprender mandarín o conocer mejor la cultura local?

Las empresas han de pensar en cómo incentivar a los directivos destinados en el extranjero para que hagan un esfuerzo extra durante sus asignaciones. Cuanto más se sumerjan en el idioma, la cultura y la historia locales, más se beneficiará la empresa. Ese conocimiento en profundidad les permitirá evaluar el impacto que la evolución política local y las tendencias geopolíticas podrían tener en las operaciones y cadenas de suministro.

## Una hoja de ruta convincente, con claridad de visión

Todas estas medidas son más valiosas si cabe cuando la evolución geopolítica amenaza la cuenta de resultados, bien porque repercuta directamente en la cadena de suministro o como efecto colateral de la ruptura de tratados comerciales, mayores restricciones a la libertad de movimientos o bruscas fluctuaciones cambiarias.

Aunque algunas de las medidas que propongo quedan fuera del ámbito tradicional de los negocios, la comunidad empresarial en general podría hacer mucho más por mantenerse al corriente de las grandes tendencias geopolíticas y mitigar los riesgos que afronta.

En el futuro, el ejercicio del liderazgo irá más allá de cumplir objetivos a corto plazo y aumentar el valor para los accionistas. Esto seguirá siendo importante, pero la verdadera prueba de estrés de los líderes empresariales será su capacidad para trazar una hoja de ruta convincente que atraiga a otros hombres y mujeres de talento.

En un mundo volátil, la **claridad de visión** será más importante que nunca, así como la **capacidad para navegar por la complejidad**. La historia sigue su curso y los altos directivos tienen que estar preparados para lo que les depare. Es su responsabilidad.

---

*Una versión de este artículo se publica en la revista [IESE Insight 35 \(T4 2017\)](#).*

*Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "[Tres claves para blindar la cadena de suministro internacional](#)" como de la [revista completa](#) en formato PDF mediante IESE*

*Publishing.*

Gracias por leer  **IESE** insight  
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo

Array

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)