

AUTOR

Juan Moscoso del Prado

Senior Fellow en el
Centro de Economía
Global y Geopolítica
(EsadeGeo)

Enero 2024

Ciclo de conferencias: El regreso de la geopolítica a la agenda de los Consejos de Administración

Sesión 1 23.11.2023 | Sesión 2 06.02.2024 | Sesión 3 16.04.2024

DOCUMENTO CONCLUSIONES SESIÓN 1

Geopolítica en los Consejos

Un nuevo escenario de seguridad nacional

Sesión 1: En la última década estamos asistiendo a un cambio progresivo del entorno geoestratégico. La incuestionable hegemonía de EE. UU. durante las últimas décadas del siglo XX ha ido dando paso a un siglo XXI multipolar, en el que China juega un papel cada vez más influyente. La Seguridad ha tomado el relevo de la eficiencia. En un entorno de conflictos mayores, el origen de los proveedores no es neutro. China y EE. UU. compiten por el liderazgo tecnológico, conscientes de que es un elemento esencial para contener la inflación y mejorar la productividad. ¿Cómo afecta la seguridad nacional a las decisiones de negocio? ¿En qué aspectos debemos poner foco desde las empresas y los Consejos de administración?

Sesión 2: La globalización ha ido perdiendo impulso y la relocalización de las cadenas de suministro ha sido objeto de revisión en sectores completos de nuestra economía, como consecuencia de las experiencias vividas durante la pandemia del Covid-19 y de la guerra de Ucrania. ¿Qué está sucediendo con la globalización? ¿Han dejado las cadenas de suministro de ser globales?

Sesión 3: La tecnología sigue avanzando exponencialmente y se considera un factor clave para hacer frente a la inflación consecuencia principalmente del aumento de los costes de la energía, la desglobalización y la escasez de talento cualificado en un planeta que envejece. En un contexto de aumento de los costes de capital, ¿qué tecnologías serán clave? ¿Dónde debemos concentrar la inversión?

Conclusiones de la Sesión 1

La Sesión 1 además de contextualizar el ciclo de conferencias trata de aportar algunas evidencias de por qué se ha reforzado en los últimos años la importancia del seguimiento por parte de los consejos de administración del impacto que la geopolítica y la geoestrategia tienen en los diferentes sectores de nuestra economía. Desde Esade realizamos una propuesta de como integrar adecuadamente este ámbito en las agendas de los Consejos de administración; para este objetivo se proponen tres líneas de acción: análisis geopolítico en los Consejos, fortalecer la conexión entre el sector público y privado para abordar la seguridad nacional, y la gestión de riesgos y oportunidades ante sucesos geopolíticos. Estas estrategias, que incluyen anticipación, colaboración con expertos externos y acción temprana, son vitales para mantener la competitividad empresarial y proteger la seguridad en un entorno global cada vez más interconectado.

Esade subraya la necesidad de que los Consejos comprendan y aborden la geopolítica para proteger la seguridad y competitividad de las empresas en un mundo complejo y cambiante.

ÍNDICE

1. SEGURIDAD	03
1.1. La seguridad nacional	03
1.2. España. Estrategia de Seguridad Nacional 2021	03
1.3. Unión Europea	04
1.3.1. Estrategia de Seguridad Europea	04
1.3.2. Estrategia para una Unión Europea de la Seguridad	05
1.3.3. Seguridad económica	06
1.3.4. Autonomía Estratégica Abierta de la Unión Europea	06
1.4. El resto del mundo en el nuevo marco geopolítico: el discurso de Jake Sullivan	07
2. LA SEGURIDAD EN LOS CONSEJOS	08
2.1. La geopolítica en los Consejos	08
2.2. Conclusiones y propuestas para los Consejos	11
Las Tres Líneas de Acción Esade	12
REFERENCIAS	15

1. Seguridad

En los últimos años, hemos presenciado un cambio progresivo del entorno geoestratégico. La incuestionable hegemonía de EE. UU. durante las últimas décadas del siglo XX ha ido dando paso a un siglo XXI multipolar en el que China cada vez ejerce mayor influencia.

La Seguridad ha tomado el relevo de la eficiencia. En un entorno de conflictos mayores, el origen de los proveedores no es neutro. China y EE. UU. compiten por el liderazgo tecnológico, conscientes de que es un elemento esencial para contener la inflación y mejorar la productividad. La política industrial se ha convertido en un eje fundamental de la estrategia de seguridad. Estas áreas de riesgo exigen que los Consejos de administración les dediquen tiempo de calidad.

¿Cómo afecta la seguridad nacional a las decisiones de negocio?

¿En qué aspectos debemos poner foco desde las empresas y los Consejos de administración?

1.1. La seguridad nacional

Las sociedades que se hacen **responsables de su seguridad son sociedades más libres**. En cuanto componente fundamental para defender los **valores constitucionales** y alcanzar los ideales de justicia, **prosperidad y progreso**, la seguridad es un pilar de la conservación, **la estabilidad y la continuidad del Estado, así como de la vida y del bienestar de sus ciudadanos**.

El **concepto de seguridad** evoluciona en consonancia con las **transformaciones globales**, los nuevos desafíos, y los riesgos y amenazas que afrontar. El mundo globalizado está en constante transformación: bipolaridad; multipolaridad; aumento de la capacidad individual de los individuos; demografía; competencia por los recursos energéticos, alimenticios y económicos, importancia de la tecnología; mayor interdependencia económica, política y jurídica, etc.



Fuente: Departamento de Seguridad Nacional

1.2. España. Estrategia de Seguridad Nacional 2021

La pandemia de la **COVID-19 ha sido un factor de aceleración** de las principales dinámicas globales que afectan a la seguridad (cambio climático, migraciones, debilidad de la arquitectura del sistema internacional multilateral, etc.). Esto contribuye a un panorama de **incertidumbre**, donde destacan elementos como la transformación digital y ecológica, o el aumento de competición geopolítica como palancas de cambio.

España es un **país de condición europea, mediterránea y atlántica**, con un recorrido geográfico global desde el prisma de la Seguridad Nacional. Los riesgos y amenazas a la Seguridad Nacional están caracterizados por su **interrelación y dinamismo**. También hay **nuevos riesgos** en desarrollo, como las campañas de desinformación, donde cabe destacar el papel de la tecnología y de las estrategias híbridas como elementos transversales.

El Planeamiento Estratégico Integrado de Seguridad Nacional está basado en tres objetivos: el avance en materia de gestión de crisis; la adecuación de la

dimensión de las capacidades tecnológicas y los sectores estratégicos; y el desarrollo de la **capacidad preventiva**, de detección y respuesta frente a las estrategias híbridas.

Estos objetivos se conseguirán mediante tres ejes de acción –proteger, promover y participar–: la integración del Sistema de Seguridad Nacional y de la acción frente a situaciones de crisis, y los efectos de articular una política preventiva estableciendo un sistema de alerta temprana sobre una base tecnológica. Para la seguridad nacional, es imprescindible gestionar las crisis partiendo de una visión del **principio de resiliencia** que incluya la progresión desde una situación de normalidad hasta la recuperación.

La Estrategia de Seguridad Nacional de 2021 propone la creación de una reserva estratégica basada en capacidades nacionales de producción industrial, y el desarrollo de un plan integral de seguridad para Ceuta y Melilla. A nivel internacional, propone una mayor autonomía estratégica europea, el impulso de la **Política Común de Seguridad y Defensa** y del espacio de libertad, seguridad y justicia, además de mejora de la **seguridad sanitaria**, el avance en la **unión energética** o el mayor protagonismo de la Unión Europea en la gestión de crisis transfronterizas. Por otro lado, también propone la revisión estratégica de la OTAN y colaboración OTAN - Unión Europea (UE) (Ministerio de Defensa)¹.

1.3. Unión Europea

1.3.1. Estrategia de Seguridad Europea

La Brújula Estratégica para reforzar la seguridad y la defensa de la UE en el próximo decenio (Consejo de la Unión Europea), aprobada en 2022 por Josep Borrell, abarca todos los aspectos de la política de seguridad y defensa. El objetivo de la Brújula Estratégica es convertir a la UE en un proveedor de seguridad más fuerte y capaz. Puesto que la fuerza de la UE reside en la unidad, la solidaridad y la determinación, la UE debe ser capaz de proteger a sus ciudadanos y contribuir a la paz y la seguridad internacionales.

La Brújula Estratégica reforzará la **autonomía estratégica** de la UE y su capacidad para trabajar con sus socios a fin de proteger sus valores e intereses. Se basa en cuatro pilares clave: actuar con rapidez y firmeza, garantizar la seguridad, invertir en capacidades y trabajar en asociación. La acción rápida implica despliegues militares ágiles y ejercicios periódicos, mientras que la seguridad se enfoca en anticipar amenazas, fortalecer la defensa cibernética y colaborar en seguridad marítima. La inversión se dirige a aumentar el gasto en defensa y fomentar la innovación tecnológica. Por último, la colaboración asociativa se centra en fortalecer alianzas con socios estratégicos como la OTAN, la ONU y otros países, buscando contribuir a la seguridad mundial en complemento con la OTAN y respaldando el orden basado en normas de la ONU. Esta estrategia busca mejorar la respuesta de la UE ante desafíos globales y garantizar su seguridad a través de una acción colectiva y colaborativa con sus aliados y socios.

Dentro del pilar de inversión, los Estados miembros se han comprometido a **incrementar sustancialmente su gasto en defensa** para que se corresponda con su ambición colectiva de reducir las carencias esenciales en materia de capacidades militares y civiles y a reforzar la base tecnológica e industrial de la defensa europea. La Brújula propone mantener intercambios sobre los **objetivos nacionales** en relación con el incremento y la optimización del gasto en defensa; generar nuevos incentivos para fomentar la participación de los Estados miembros en **proyectos colaborativos de desarrollo de capacidades** y para **inversión conjunta en elementos de apoyo estratégicos y de nueva generación** para operar en los ámbitos terrestre, marítimo, aéreo, espacial y cibernético; e impulsar la innovación tecnológica en el ámbito de la defensa para subsanar las carencias estratégicas y reducir las dependencias tecnológicas e industriales.

La Brújula Estratégica contribuye directamente a la aplicación de las medidas acordadas en la **Declaración de Versalles** sobre la agresión rusa contra Ucrania, así como sobre el fortalecimiento de las capacidades de

¹ Marco legislativo nacional (Ministerio de Defensa):

- Ley Orgánica de la Defensa Nacional 5/2005.
- La Directiva de Defensa Nacional (DDN) es el documento máximo del planeamiento de la defensa de España. La Directiva de Defensa Nacional en curso es la de 2020.
- La Directiva de Política de Defensa se desarrolla y aplica en el ámbito del Ministerio de Defensa describiendo el contexto estratégico de la Defensa, estableciendo sus objetivos y las directrices para el planeamiento de la Defensa, tanto para la preparación de la fuerza y las operaciones militares, como en el ámbito de las capacidades militares y de la tecnología en la industria.

defensa, la reducción de las dependencias energéticas y el desarrollo de una base económica más sólida (Consejo de la Unión Europea).

1.3.2. Estrategia para una Unión Europea de la Seguridad

La estrategia de la UE para una Unión de la Seguridad (Comisión Europea 2023) se basa en cuatro pilares con varios ámbitos de acción clave. El combate contra el terrorismo y la delincuencia organizada constituye el primer pilar, abordando tanto la delincuencia organizada como el terrorismo y la radicalización. El segundo pilar se centra en garantizar un entorno seguro y sostenible, incluyendo la protección de infraestructuras críticas, fortalecimiento de la ciberseguridad y seguridad de los espacios públicos. La creación de un ecosistema sólido de seguridad forma el tercer pilar, mediante el desarrollo de investigación e innovación, cooperación e

intercambio de información, capacitación, sensibilización y aseguramiento de fronteras exteriores. Finalmente, el cuarto pilar se enfoca en la lucha contra amenazas en evolución constante, tales como amenazas híbridas, contenidos ilícitos en línea, ciberdelincuencia y la modernización de cuerpos y fuerzas de seguridad para enfrentar estos desafíos emergentes (ver figura en página 7).

La estrategia de la Unión Europea de la Seguridad tiene el objetivo de proteger a todas las personas en la UE y fomentar nuestro modo de vida europeo. Busca garantizar que la política de seguridad de la UE refleje el cambiante panorama de amenazas, crear una resiliencia sostenible a largo plazo, involucrar a las instituciones y agencias de la UE, los gobiernos, el sector privado y los particulares en un planteamiento para toda la sociedad, y reunir las distintas políticas que afectan directamente a la seguridad.



1.3.3. Seguridad económica

La Estrategia Europea de Seguridad Económica de 2023 establece un **marco común** destinado a lograr la seguridad económica mediante la **promoción de la base económica y la competitividad de la UE**, mediante la protección frente a los riesgos, y mediante la creación de asociaciones con el mayor número posible de países. Tiene el objetivo de abordar preocupaciones e intereses comunes con un **enfoque global en materia de identificación, evaluación y gestión conjuntas de los riesgos para su seguridad económica** (Comisión Europea).

La Estrategia propone llevar a cabo una evaluación de los riesgos en materia de seguridad económica en cuatro ámbitos: riesgos para las cadenas de suministro, en particular la seguridad energética; riesgos para la seguridad física y la ciberseguridad de las infraestructuras críticas; riesgos relacionados con la seguridad tecnológica y la fuga de tecnología; y riesgos de militarización de las dependencias económicas o de coerción económica.

La Comisión establece un conjunto integral de medidas destinadas a fortalecer la seguridad económica de la Unión Europea. Entre estas medidas se incluyen la identificación y evaluación de tecnologías críticas que puedan afectar la seguridad económica, así como el establecimiento de **diálogos estructurados con el sector privado** para gestionar riesgos de manera colectiva. Además, se promueve el respaldo a la **soberanía tecnológica** y la resiliencia de las cadenas de valor a través de la **Plataforma de Tecnologías Estratégicas para Europa** (STEP). La revisión del Reglamento sobre inversiones extranjeras directas y sus posibles riesgos, el apoyo específico a la investigación de tecnologías de doble uso y la aplicación del Reglamento sobre controles de exportación son también prioridades, junto con el uso de instrumentos de la política exterior para contrarrestar amenazas híbridas, ciberataques y manipulación de información. Se busca, asimismo, el análisis exhaustivo de posibles amenazas a través de la **Capacidad Única de Análisis de Inteligencia de la UE** y la integración plena de la protección y promoción de la seguridad económica en la acción exterior de la UE, intensificando la cooperación con terceros países en estas materias.

1.3.4. Autonomía Estratégica Abierta de la Unión Europea

El concepto de autonomía estratégica forma parte del léxico convencional de la UE desde hace tiempo. **Nació en el ámbito de la industria de la defensa** y, durante mucho tiempo, su uso se limitó a cuestiones de defensa y seguridad en relación con el vínculo con los Estados Unidos. **Hoy la autonomía estratégica se ha ampliado a nuevos temas de naturaleza económica y tecnológica** (EEAS).

La pandemia de la COVID-19 y la invasión rusa de Ucrania han mostrado la **excesiva dependencia** de la UE en bienes, materias primas o servicios esenciales y que cualquier **disrupción futura en las cadenas de suministro** podría generar severos problemas de escasez y poner en peligro el crecimiento económico y el bienestar de la ciudadanía europea.

La Autonomía Estratégica Abierta de 2023 surge para dar respuesta a esta amenaza sin caer en el proteccionismo ni renunciar a los valores europeos de competitividad, sostenibilidad y cohesión. Su objetivo es encontrar un **nuevo equilibrio entre seguridad y competitividad** que garantice la capacidad futura de la UE para "actuar de forma autónoma cuando y donde sea necesario y colaborar con socios siempre que sea posible" (Consejo de la Unión Europea).

Resilient EU2030 es una propuesta para fortalecer la autonomía estratégica abierta de la UE en ámbitos como los semiconductores, las materias primas críticas y las tecnologías de la transición verde. Estas son para **las principales vulnerabilidades a las que la UE podría enfrentarse en esta década** y señala una serie de bienes, servicios y tecnologías de vanguardia en los que Europa debería desarrollar sus capacidades productivas. Además, reflexiona sobre el rol de la política industrial y la necesidad de impulsar la innovación, la mejora del capital humano y la integración del Mercado Único. Asimismo, analiza la forma en la que la transición ecológica puede convertirse en un catalizador de la resiliencia europea. Aboga por una nueva expansión del comercio global y por la modernización del sistema multilateral como vías esenciales para garantizar la prosperidad futura de Europa y del resto del mundo Gobierno de España.

Los nueve ejes estratégicos delineados abarcan una amplia gama de medidas para fortalecer la posición de la Unión Europea en sectores clave. Desde potenciar

las capacidades de producción interna de la UE hasta controlar la influencia extranjera en sectores estratégicos y la infraestructura, pasando por planes de contingencia para futuras escaseces y alcanzar la autonomía estratégica en concordancia con la emergencia ambiental. Además, se aboga por la circularidad en la economía, la sustitución de materias primas por alternativas sostenibles para reducir dependencias externas, reconocimiento de la dependencia de la economía global, el reequilibrio de relaciones económicas con China para proteger el Mercado Único y condiciones más equitativas, y el liderazgo de la UE en reforma del sistema multilateral para mitigar vulnerabilidades y defender intereses a nivel global. Estos ejes ofrecen un marco integral para consolidar la posición de la UE en un entorno geopolítico y económico en constante evolución.

1.4. El resto del mundo en el nuevo marco geopolítico: el discurso de Jake Sullivan

El discurso de Jake Sullivan, Asesor de Seguridad Nacional del Presidente Joe Biden, en abril de 2023 en el Instituto Brookings, expone la renovación del liderazgo económico de Estados Unidos. Sus ideas reflejan la situación de seguridad actual y cómo afecta a la economía:

- La **política industrial como eje estrategia de seguridad nacional** en un nuevo marco de competencia geopolítica con implicaciones directas en la seguridad y economía; el cambio climático y transición energética; desigualdad y amenazas para la democracia; y el comercio y los estándares laborales como elementos de seguridad.
- **Enfoque de bloque:** UE-EE. UU., el Consejo de Comercio y Tecnología, Japón, Corea, etc.
- Generalización del uso de sanciones económicas.
- **Estrategia para el resto del mundo:** fomento inversiones y reducción deuda (reacción a China).

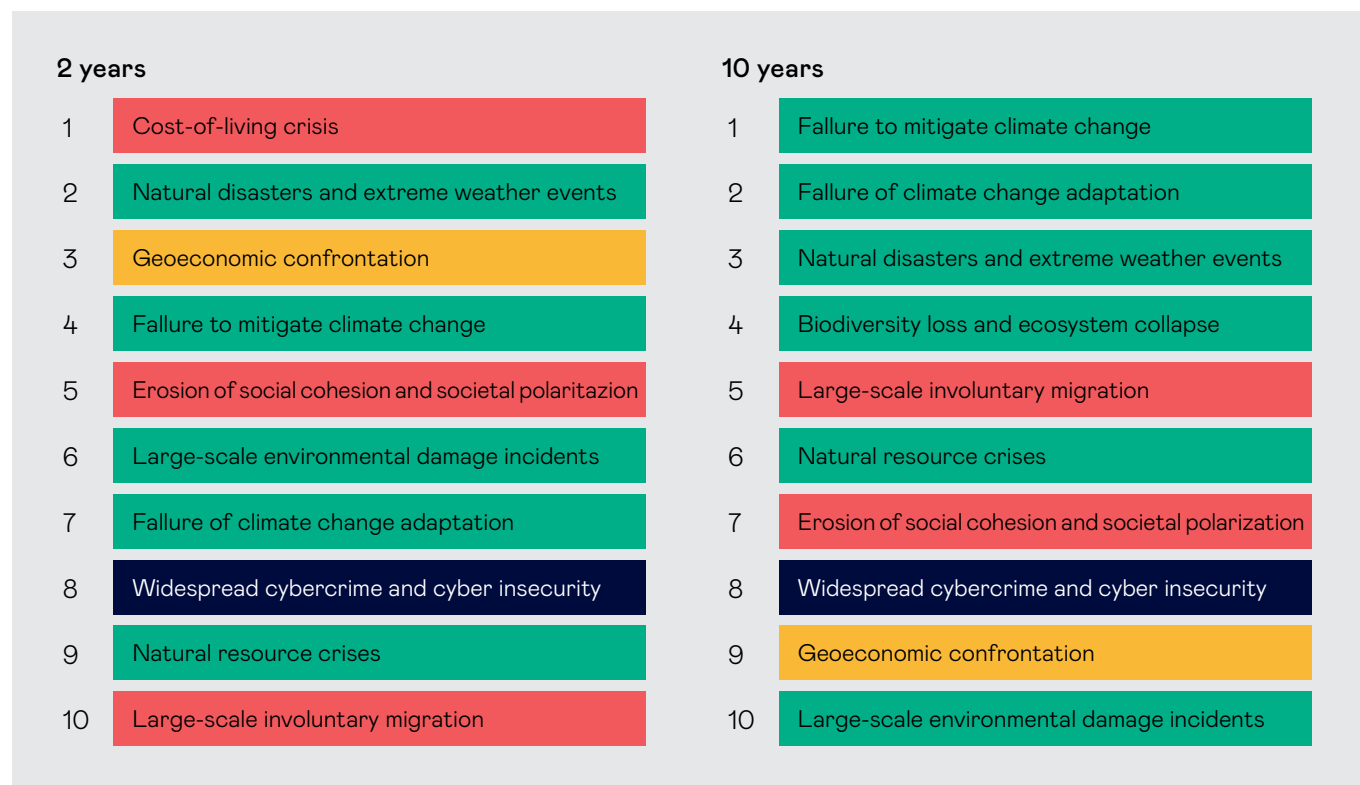
2. La seguridad en los Consejos

2.1. La geopolítica en los Consejos

En los últimos años, hemos presenciado un incremento de la confrontación geopolítica, rivalidad por materias primas, la crisis climática, polarización, etc., y estos riesgos son de especial preocupación para las empresas en Europa. La producción de tecnologías clave se concentra en las grandes potencias. Las cadenas de suministro globales se están viendo afectadas. Estamos en una carrera por la productividad y la deflación. También hay altas expectativas sobre la inteligencia artificial, y la automatización y la robótica se han convertido en fuentes de eficiencia y claves en la lucha contra la inflación. Las energías renovables influyen en la contención de los precios de la energía. Las personas son un elemento clave de competitividad. En un mundo multipolar, la innovación se desplaza, y el ecosistema, el modelo de relación con proveedores y clientes, adquiere más valor.

En conclusión, la geopolítica regresa con fuerza a la agenda del Consejo y en este nuevo marco global, es esencial conocer y entender los riesgos geopolíticos para la agenda de los Consejos. Los Consejos de administración deben dedicar tiempo de calidad a estas áreas de riesgo ya que exigen un análisis detallado, con frecuencia a medio y largo plazo. A modo de ejemplo, nos gustaría destacar algunos factores de riesgo en el contexto global actual:

- **Aumento complejidad** (guerras, restricciones comerciales y financieras, regulación, cuellos de botella suministros, sanciones.)
 - **De-risking, friend shoring**, bienes públicos globales (clima, privacidad datos).
 - Fragmentación y globalización.
 - Interdependencia entre países y sectores.
 - Tendencias -deterioro del multilateralismo, impacto por la digitalización, necesidad de aceleración de la transición energética, incremento de la confrontación con China, la mayor incertidumbre tecnológica, y **fracturas/aceleraciones**.
 - Crisis en Europa.
- La relevancia de los riesgos asociados a la confrontación geoeconómica y geopolítica destacan en el informe anual del World Economic Forum sobre riesgos globales, siendo percibidos como claves tanto en el corto plazo como en el largo plazo, y exigen una llamada a la acción por parte de las empresas y especialmente el liderazgo de sus consejos de administración.
- Desde esta perspectiva queremos destacar algunos ejemplos de fuentes de riesgos geopolíticos:
- **Conflictos** geopolíticos (armados, fronteras, terrorismo...).
 - Retrocesos y cambios en **cadenas globales suministros** (chips/semiconductores, energía, materias primas).
 - Cuellos de botella, transportes y rutas comerciales.
 - Sanciones.
 - **Ciber-amenazas** y represalias.
 - Derechos humanos y crisis migratorias.
 - **Crisis climática** (sequía, migraciones, materias primas, agricultura/ganadería, ecológicos y de ecosistemas, sobre instalaciones y procesos productivos).
 - Controles de capital y fuga de capitales
 - Devaluaciones **monetarias** y controles de cambio.
 - Daños en infraestructuras.
 - Acciones **discriminatorias contra una empresa**, industria o tecnología objetivo de ciertos países.
 - Nacionalización.
 - Controles de precios y producción.
 - Cuotas y aranceles.
 - Cambios regulatorios.



Fuente: World Economic Forum. The global risks report 2023.

¿Qué deben hacer los Consejos?

Los Consejos deben poder advertir las implicaciones, riesgos, debilidades y carencias en la geopolítica, reforzando su sistema de identificación geopolítica con un sistema de gobernanza riguroso. El Consejo debe ser capaz de prever el impacto de los riesgos geopolíticos en la estrategia y operaciones de la compañía. El informe “Shifting geopolitics and the role of the board” (KPMG, septiembre 2023) identifica claramente algunas de las necesidades y obligaciones que debe asumir un Consejo de Administración:

- Interpretar la realidad y conocer tendencias geopolíticas de manera sistemática.
- Relacionar las políticas públicas y cuestiones regulatorias con tendencias geopolíticas.
- Delimitar las responsabilidades del equipo directivo y del propio Consejo.
- Considerar la geopolítica apropiadamente en la gestión de riesgos.
- Incluir en formación geopolítica a directivos, miembros del propio Consejo y expertos externos sobre las consecuencias internas para la organización y los mercados, implicando a los diferentes equipos de la organización.

- Incluir la geopolítica en los procesos de decisión y deliberación de manera transversal, haciendo de ella una materia que se trata con una determinada sistemática y periodicidad, dedicándole tiempo y recursos.
- Clasificar mercados según prioridad o relevancia (materialidad) del riesgo geopolítico (disrupciones, sanciones, aranceles, control de exportaciones/importaciones, divisas...), y asimismo atendiendo a cómo afecta a clientes, proveedores, socios y otros grupos de interés.
- Elaborar, conjuntamente con el equipo directivo, escenarios de riesgos y oportunidades, tendencias y fracturas (p.ej., cisnes negros, rinocerontes grises).

Es de especial interés para los consejos de administración, como mencionábamos, definir un proceso sistemático de trabajo con el ámbito de la geopolítica y para ellos nos parece interesante el esquema de actuación geoestratégico que plantea EY basado en un proceso de tres fases: Identificar los riesgos (Scan), Valorar el impacto -materialidad- en la compañía (Focus) y definir los planes de actuación (Act).

¿Cómo se incorpora la geopolítica a la agenda del Consejo?



Fuente: Geostrategic Outlook EY 2022

Se requiere un diagnóstico de qué cosas impactan verdaderamente a las compañías. El Consejo debe analizar el panorama geopolítico, pero también hay que tener una estrategia coherente y medir el impacto. Es decir, los Consejos necesitan tener foco. Las compañías deben pasar a la acción en los elementos clave para defender su competitividad. Necesitan una estrategia nueva que incorpore estos factores, que sea más flexibles. Para no quedarnos atrás, en Europa hay que buscar relaciones en las que podemos ganar todos.

Es decir, el regreso de la geopolítica requiere que el Consejo aborde la estrategia con nuevos principios:

Principle 1	Principle 2	Principle 3	Principle 4
Constant evolution and adaption	Win-Win play is key for node survival	Simplicity, transparency, trust	Follow value-not status
<ul style="list-style-type: none"> • Explore and produce new forms of value • Encourage new users interactions • Be flexible and adapt 	<ul style="list-style-type: none"> • Always reward value created for users • Incentivize fair and mutually satisfactory interactions 	<ul style="list-style-type: none"> • Build trust to succeed and survive • Transparency and openness in all interactions • Simplicity wins 	<ul style="list-style-type: none"> • Recognize status quo is continuously challenged • Great value outside to protect value inside

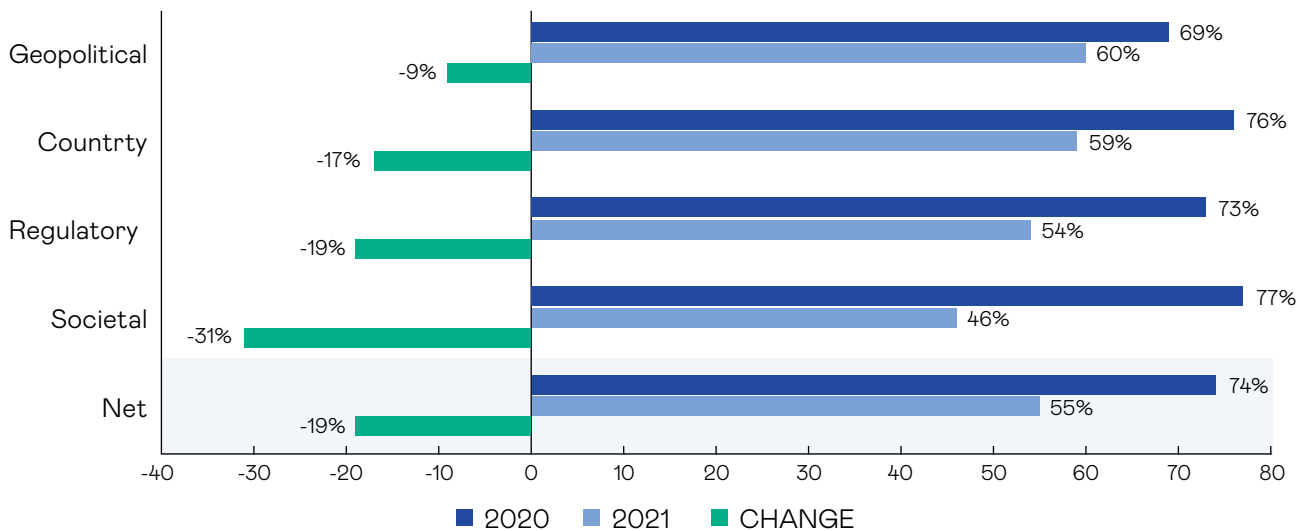
Fuente: Arthur D. Little

En una encuesta (EY) a más de 1000 ejecutivos realizada en 2021, el 94% se había visto afectado por situaciones y riesgos políticos inesperados en los últimos 12 meses, y el 58% reforzó la evaluación de riesgos políticos en su empresa. Sin embargo, llama atención la limitada reacción. Sólo uno de cada tres había establecido medidas preventivas de gestión del riesgo político y solamente el 25% de los Consejos consideraba regularmente los riesgos políticos.

En una encuesta de FCLTGlobal, el 67% de los ejecutivos afirmaba que los Consejos debían contribuir más a la estrategia del equipo de gestión.

El trabajo de EY muestra que en general, la confianza en la gestión de los riesgos políticos se ha desplomado en todas sus variantes (geopolítica, riesgo país, regulatorio y societario):

How confident are you in your company’s ability to manage the following types of political skill?



'Source: EY Geostrategy in Practice 2021. The share of global executives highly confident about their company’s ability to manage political risks dropped from 74% to 55% between the 2020 and 2021 editions of the EY Geostrategy in Practice survey

Fuente: EY

McKinsey también propone otras consideraciones imprescindibles y controles necesarios en materia de seguridad geopolítica que podemos considerar y revisar desde el papel que asumen los consejos de administración:

- Capacidad de resiliencia de la cadena de suministros y proveedores.
- Política de aseguramiento y diversificación, cuantificación de riesgos y *hedging*.
- Ajuste de la estructura corporativa, departamentos y jurisdicciones a la realidad geopolítica.
- Actualización de las capacidades asuntos públicos, regulatorios y de prevención en cuestiones reputacionales.
- Apoyo a valores de democracia liberal abierta.

2.2. Conclusiones y propuestas para los Consejos

Desde Esade, pretendemos ayudar a los Consejos de administración a entender la importancia de los riesgos geopolíticos en las cadenas de valores y la importancia de su incorporación a la agenda de los Consejos. Es imposible definir una estrategia empresarial completa y efectiva sin tener en cuenta la geopolítica. Desde una perspectiva más amplia, la seguridad nacional está ligada al bienestar del ciudadano.

Un país que no tenga un sistema industrial sólido no va a tener una seguridad nacional sólida.

España cuenta con una estrategia de seguridad nacional única donde las compañías tienen un papel determinante en la seguridad nacional y que ha servido como referente en otros países como, por ejemplo, Alemania. Las empresas no

son exógenas al sistema, son parte del sistema, al igual que la Unión Europea u otros actores globales. A medio plazo, la seguridad nacional en España es indisoluble de la UE. La seguridad comienza con la responsabilidad ciudadana. Si las empresas no forman parte desde el comienzo, la toma de decisiones quedará afectada.

Para ello desde Esade, sugerimos tres Líneas de Acción para integrar la geopolítica en la agenda de los Consejos:

Tres Líneas de Acción para incluir la geopolítica en la agenda de los Consejos



1. Análisis de tendencias geopolíticas:

Es imprescindible realizar actividades de formación en materia geopolítica para los consejos y a nivel ejecutivo. Cuando la presidenta de la Comisión Europea afirma que la UE está desarrollando una posición común de materias primas críticas y hace una referencia a América Latina, las empresas deben tener los conocimientos para reconocer su papel en este escenario. La realización de actividades formativas con periodicidad garantiza la preparación del personal ejecutivo.

Los Consejos también deben poder identificar riesgos y oportunidades a corto y largo plazo. Por ejemplo, desde 2006, el discurso de Putin advertía un futuro bélico. En 2014, pudimos atisbar los comienzos del propio conflicto. El conocimiento geopolítico es determinante en los Consejos incluso cuando todavía no se ha desatado una crisis geopolítica.

Por supuesto, un Consejo bien informado es una fuente de confianza para los inversores, actores públicos y personas interesadas. La anticipación no se improvisa. En la agenda de los Consejos es esencial poder anticipar riesgos y oportunidades. Que los Consejos dediquen más tiempo a las cuestiones geopolíticas es una señal de resiliencia y fortaleza empresarial.

2. Conexión entre el sector público y el privado:

Los Consejos necesitan una visión de la seguridad que considere actores públicos y privados. El dominio tecnológico y la posición de toda la cadena de valor está ligada a la seguridad nacional. La política de seguridad nacional también

cuenta con la corresponsabilidad de la sociedad, el sector civil y el sector privado. Al plantear una estrategia geopolítica de empresa, siempre hay que mantener conexiones y contacto con el sector público.

La inteligencia competitiva se comparte con periodicidad en algunas empresas, pero ¿qué hacen aquellos que no tienen estructuras similares de inteligencia? Estas empresas acuden a expertos en geopolítica a través de centros de investigación, universidades, think tanks, etc. Las empresas pueden buscar el apoyo de expertos que las ayuden a entender la realidad que las afecta.

Los Consejos, si tienen acceso, también deberían emplear las redes de inteligencia, nacionales y globales. Se tratan de redes privilegiadas de información claves para la economía.

3. Gestión de riesgos y oportunidades:

Ante un suceso geopolítico, hay que evaluar la geopolítica de manera transversal a nivel corporativo. La seguridad nacional forma parte de la seguridad europea y tampoco hay seguridad nacional sin la UE. Las compañías necesitan una estrategia nueva que incorpore factores interdisciplinarios, la gobernanza nacional y global, y que permita mayor flexibilidad.

Hay que desarrollar una estrategia de acción temprana en los sectores claves para defender la competitividad de la empresa. Por ejemplo, nos encontramos en la actualidad en una pugna por tecnología e innovación. Las nuevas tecnologías tienen ciclos de adopción inferiores a 10 años, y hay elementos como la inteligencia artificial que van a ser deflacionarios. Una inversión temprana en la transformación digital que tiene en cuenta la situación geopolítica puede suponer una gran oportunidad para las empresas.

Más allá de la prevención, los Consejos también pueden buscar un valor añadido en las cuestiones geopolíticas. Es esencial pensar en cómo va a ser el panorama de inversión en Europa y generar un ecosistema europeo que produzca más valor. La geopolítica está ligada a la economía y está en manos de los Consejos el papel que jugaran las empresas.

Conclusión

El *Working Paper* de la Sesión 1 destaca la importancia de integrar la geopolítica en las agendas de los Consejos de Administración. Se proponen las Tres Líneas de Acción Esade: análisis geopolítico en los Consejos, fortalecer la conexión entre el sector público y privado para abordar la seguridad nacional, y la gestión de riesgos y oportunidades ante sucesos geopolíticos. Estas estrategias, que incluyen anticipación, colaboración con expertos externos y acción temprana, son vitales para mantener la competitividad empresarial y proteger la seguridad en un entorno global cada vez más interconectado.

Esade subraya la necesidad de que los Consejos comprendan y aborden la geopolítica para proteger la seguridad y competitividad de las empresas en un mundo complejo y cambiante.

Referencias

<https://www.dsn.gob.es/es/sistema-seguridad-nacional/qu%C3%A9-es-seguridad-nacional>

<https://www.defensa.gob.es/defensa/politicadefensa/estrategiaseguridad/>

<https://www.defensa.gob.es/defensa/politicadefensa/>

<https://www.consilium.europa.eu/es/press/press-releases/2022/03/21/a-strategic-compass-for-a-stronger-eu-security-and-defence-in-the-next-decade/>

<https://www.consilium.europa.eu/es/press/press-releases/2022/03/21/a-strategic-compass-for-a-stronger-eu-security-and-defence-in-the-next-decade/>

<https://www.consilium.europa.eu/es/press/press-releases/2022/03/11/the-versailles-declaration-10-11-03-2022/>

<https://www.consilium.europa.eu/es/documents-publications/publications/european-security-strategy-secure-europe-better-world/>

https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/eugs_review_web_0.pdf

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/IP_23_3358

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/european-security-union_es#estrategia-de-la-ue-para-una-uni%C3%B3n-de-la-seguridad

https://www.eeas.europa.eu/eeas/por-qu%C3%A9-es-importante-la-autonom%C3%ADa-estrat%C3%A9gica-europea_es

<https://spanish-presidency.consilium.europa.eu/es/programa/autonomia-estrategica-abierta-presidencia-espanola-consejo-ue-resilient-eu2030/>

<https://spanish-presidency.consilium.europa.eu/es/noticias/presidencia-espanola-presenta-resilient-eu2030-hoja-de-ruta-para-impulsar-autonomia-estrategica-abierta-ue/>

https://www.defensa.gob.es/Galerias/main/nuevo_concepto_estrat_gico_de_la_otan.pdf

<https://www.whitehouse.gov/briefing-room/speeches-remarks/2023/04/27/remarks-by-national-security-advisor-jake-sullivan-on-renewing-american-economic-leadership-at-the-brookings-institution/>

<https://boardleadership.kpmg.us/relevant-topics/articles/2023/shifting-geopolitics-and-the-role-of-the-board.html>

<https://www.fcltglobal.org/resource/geopolitical-risk-ey/>

<https://www.fcltglobal.org/wp-content/uploads/long-term-habits-of-highly-effective-corporate-boards.pdf>

https://www.ey.com/en_sg/geostrategy/the-ceo-imperative-are-you-making-political-risk-a-strategic-priority

<https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/geopolitical-resilience-the-new-board-imperative>