

Geopolítica y empresa: anticiparse para transformar

AUTOR

Javier Solana

Presidente de EsadeGeo.
Ex Alto Representante
de la Unión Europea para
la Política Exterior y de
Seguridad Común y ex
Secretario General de la
OTAN

Octubre 2026

El mundo sigue en plena transformación, y la geopolítica ya no es una variable externa o excepcional: es un factor sistémico que no afecta solo a la política, sino también a la vida social y empresarial, en cualquier lugar, sector y actividad. Es el entorno en el que operan las cadenas productivas, las dependencias críticas, los riesgos financieros y el avance tecnológico. En esta nueva realidad económica, la actividad empresarial se encuentra condicionada por las restricciones al comercio, la coerción económica, la asimetría de los estándares regulatorios o la competición tecnológica. La estrategia corporativa y sus conceptos de eficiencia, tiempo, optimización de costes y resiliencia se adaptan con celeridad para ajustarse al entorno y fortalecerse ante riesgos que antes eran solamente latentes o lejanos.

Episodios recientes como la escalada bélica en Oriente Medio y el consecuente bloqueo de Ormuz, o la intensificación de una competencia desestructurada y coercitiva entre grandes bloques —Estados Unidos y China—, son ejemplos de una tendencia que conduce hacia la fragmentación, la imprevisibilidad y las vulnerabilidades de la interdependencia. Las cadenas de valor se regionalizan, los mapas de riesgos incluyen dependencias de materias primas críticas, los proveedores se diversifican y el suministro energético transita hacia un modelo renovable autónomo. En definitiva, el concepto de eficiencia ha evolucionado para incluir un componente de seguridad y resiliencia: la optimización inmediata de costes ya no es el único criterio de decisión empresarial. Esto requiere, a corto plazo, una gestión activa de los riesgos sistémicos, sobre todo climáticos, tecnológicos y geopolíticos; a largo, una estrategia constructiva.

Pero estas transformaciones no solo desvelan vulnerabilidades: también presentan oportunidades para fortalecer y perfeccionar estructuras institucionales y empresariales. La dependencia energética se convierte en un incentivo para acelerar la descarbonización. La concentración de proveedores impulsa la diversificación y abre las puertas a nuevos socios comerciales, países conectores y geografías de inversión y producción. Y la coerción económica orienta el modelo industrial y tecnológico hacia una autonomía definida por criterios y estándares propios.

Frente a esta realidad, el gobierno de la empresa asume un papel de liderazgo cada vez más constructivo: alinear la mitigación de riesgos con el desarrollo de nuevas formas de operar. Mitigar significa anticiparse, mediante la proyección de escenarios, los sistemas de alerta temprana, la planificación financiera y los diagnósticos de exposición

por país, por cadena de suministro y por tecnología. Pero la cultura empresarial y la mentalidad estratégica no solo deben ser reactivas: también pueden transformar las necesidades coyunturales en ventajas estructurales. Para ello hacen falta decisiones valientes, visión de largo plazo, inversión en innovación y capacidades, diversificación de socios en condiciones justas, colaboración con las instituciones públicas y una misión orientada al avance socioeconómico y la creación de valor duradero.

En EsadeGeo, junto con el Centro de Gobierno Corporativo, trabajamos precisamente en este reto. El Ciclo de la Geopolítica en los Consejos de Administración se creó, hace tres ediciones, con la misión de incorporar esta perspectiva amplia a la estrategia de los órganos de gobierno corporativo. Nuestro modelo se basa en analizar, colaborar y actuar para ayudar a las empresas a traducir el análisis geopolítico en decisiones estratégicas que les permitan anticiparse a los riesgos y aprovechar las oportunidades de un mundo que sigue en plena transformación.