

# La geopolítica en los Consejos

**¿La complejidad geopolítica y la debilidad y vulnerabilidades europeas son tales que la única prioridad capaz de sostener nuestro modo de vida es la recuperación de la competitividad y la productividad?**

**AUTOR****Juan Moscoso  
del Prado***Senior fellow de EsadeGeo  
y consejero de Indra.***Abril 2025**

Estamos asistiendo a un profundo cambio de nuestro entorno geoestratégico en el que no sólo 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, sino que incluso los propios EE.UU. desde el regreso a la Casa Blanca de Donald Trump se han convertido en el principal agente desglobalizador y desmantelador de un orden internacional basado en reglas y en el respeto entre las naciones. Todavía es pronto para comprobar hasta dónde se puede llegar siguiendo el inaudito impulso de unos desconocidos y peligrosos EE.UU que abogan por una convivencia global basada en la ley del más fuerte, el interés nacional entendido en sentido económico y no desde la perspectiva de las personas ni de la sostenibilidad, el abandono de la promoción de la democracia y de la defensa los derechos humanos, el desprecio de la ciencia y la promoción del sectarismo ignorando la diversidad y pluralidad global.

En **EsadeGeo** junto al **Centro de Gobierno Corporativo** de **Esade** hemos abordado esta realidad desde el punto de vista de los consejos de administración dando respuesta a preguntas que siempre han sido formuladas desde las empresas pero que ahora han cobrado una relevancia particular. Como método analítico de trabajo, y de manera complementaria al riguroso trabajo que se venía haciendo previamente en las empresas en materia de riesgos y análisis, pero que no siempre emergía ante los ojos de los consejos o de la opinión pública, hemos articulado tres ejes. El primero es el de la seguridad. ¿Cómo afecta la seguridad nacional a las decisiones de negocio? ¿En qué aspectos debemos poner foco desde las empresas y los Consejos de administración? El segundo es el de las cadenas de valor. 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, la guerra de Ucrania y ahora la guerra comercial, la disrupción regulatoria y el tsunami de riesgo político que ha supuesto la llegada de Trump. ¿Qué está sucediendo con la globalización? ¿Han dejado las cadenas de suministro de ser globales? En un entorno de mayor conflictividad, 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 reforzar su poder. En tercer lugar, la visión tecnológica. 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? Sin Inteligencia Artificial (IA), por ejemplo, es imposible progresar en ninguno de los principales ámbitos tecnológicos

En este contexto las empresas españolas y europeas se enfrentan al reto de lograr que Europa no se quede atrás respecto a los EE.UU. y China y sean capaces de acometer los retos competitivos impuestos por el nuevo entorno geopolítico superando los problemas que lastran su desarrollo y su capacidad tecnológica. La complejidad geopolítica, el riesgo general del entorno y la debilidad y vulnerabilidades europeas son tales que la única prioridad capaz de sostener nuestro modo de vida es la recuperación de la competitividad y la productividad, porque de estas variables depende todo. Sin esa mejora Europa no podrá seguir siendo un espacio de alta cohesión económica y social. Sin una mayor competitividad capaz de sostener el empleo y la economía europea no será posible controlar la polarización, el extremismo, el autoritarismo renacionalizador que implicaría un empobrecimiento seguro e irreversible, y quién sabe si una nueva fragmentación e incluso la destrucción de la convivencia cívica y democrática. En este contexto, tanto desde el punto de vista de la política económica como política general, la empresa es la entidad fundamental porque estas prioridades, competitividad y productividad sólo pueden mejorar si se producen transformaciones internas en las empresas. El reto es inmenso porque exige una estrategia transformadora de las políticas públicas que contemplen la relación público-privada desde una perspectiva radicalmente distinta, necesariamente innovadora.

Tal y como recalcaron los informes Letta y Draghi, la Unión Europea (UE) no es un referente global en materia de productividad e innovación lo cual pone en cuestión la capacidad europea de mantener nuestro modo de vida tal y como lo hemos conocido hasta ahora. ¿Cómo ha podido suceder algo así? La principal razón es que la integración económica es todavía insuficiente y el mercado único no es tal sino una realidad fragmentada e ineficiente, y todo ello en un difícil contexto en el que los avances que reclaman Letta y Draghi chocan con el antieuropismo y auge renacionalizador del populismo de derechas que sólo pueden empobrecernos colectivamente y ahondar la brecha que nos aleja de China o los EEUU. El desafío al que nos enfrentamos como europeos exige la transformación profunda del sistema productivo -cadena de valor, generación y transmisión de conocimiento, capital humano- en un entorno geopolítico hostil, no controlado e incontrolable.

La competitividad y la productividad dependen de decisiones internas exclusivas de las empresas que las políticas públicas pueden acompañar e incentivar, pero que sólo las empresas pueden tomar desde sus estrategias de mercado. Las empresas pueden y deben contribuir a alcanzar los objetivos europeos de: mantener a Europa como una ubicación estable para su industria; ostentar el liderazgo en tecnologías clave; desarrollar capacidades de producción propias en áreas críticas como semiconductores, tecnologías de transformación -energía eólica, fotovoltaica, electrolizadores, redes eléctricas, bombas de calor, baterías, CCU, CCS, fisión-, tecnologías avanzadas -IA, cuántica-; y seguridad económica plena -digital, defensa, energía-. Para ello es necesario transformar algunas de las principales políticas en la materia como por ejemplo la de competencia, para que ésta contribuya también a que las empresas europeas crezcan en los mercados globales garantizando que tengan incentivos para invertir, innovar y crecer. La política de competencia europea debe asumir el nuevo marco geopolítico y estratégico considerando las particularidades de cada sector para garantizar la resiliencia europea y reforzar su competitividad.

Todas las políticas deben perseguir como fin último que las empresas europeas crezcan en los mercados globales garantizando incentivos para invertir, innovar y crecer. En esta nueva etapa europea, todas las políticas públicas competencia, I+D+i, refuerzo de las universidades y de su financiación- deben asumir el nuevo marco geopolítico y estratégico. El impulso de la competitividad y productividad exige incidir también en todos y cada uno de los elementos de los que depende- financiación, inversión y mercados de capital, I+D+i y deep science, transferencia tecnológica y de conocimiento, competencia y escala, simplificación administrativa y armonización fiscal, K humano STEM-, haciéndolo desde una perspectiva y escala europeas, incidiendo sobre la estructura de la totalidad de la cadena de valor e identificando los potenciales riesgos para garantizar la resiliencia europea. La geopolítica y las alianzas internacionales deben ser tenidas en cuenta en todos los procesos de decisión, poniéndose al servicio de esos objetivos.