

Geopolítica y empresa: la resiliencia como estrategia

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.

Septiembre 2025

Vivimos en una era que se caracteriza por un profundo giro geopolítico. La rivalidad entre las grandes potencias de nuestro siglo, la securitización del comercio, la fragmentación y la politización tecnológica han convertido la geopolítica en un factor que afecta directamente también al sector privado, a los negocios. Las empresas se enfrentan hoy a sanciones, controles a la exportación, a estándares regulatorios que no siempre son iguales para todos, e incluso a litigios internacionales y riesgos para su reputación en múltiples jurisdicciones. Claves geopolíticas como la reconfiguración de las cadenas de valor de semiconductores o la competencia por minerales críticos muestran cómo variables básicas tales como costes, plazos y acceso a mercados se están viendo modificadas para nuestras empresas. En este escenario, percibimos con claridad como los riesgos políticos y los riesgos empresariales ya no están separados: se superponen y se retroalimentan de manera simultánea.

Un ejemplo reciente nos lo muestra con dolorosa nitidez: tras la invasión rusa de Ucrania, hemos visto como nuestras compañías energéticas y manufactureras europeas se han visto forzadas a replantear de inmediato sus cadenas de suministro y su exposición al gas ruso, acelerando sus planes de diversificación. Del mismo modo, nuestros fabricantes de automóviles han tenido que rediseñar sus estrategias de aprovisionamiento de semiconductores, no solo para responder a la escasez global, sino también para adaptarse a los efectos de las trabas tecnológicas impuestas por Estados Unidos y China en su disputa por el liderazgo digital e incluso global. Ambos casos ilustran cómo la capacidad de un consejo de administración para anticipar, evaluar y actuar frente a riesgos geopolíticos determina la solidez y continuidad de nuestro tejido empresarial.

Es claro entonces que, frente a esta realidad, el órgano de gobierno de una empresa debe ir más allá de lo que ha ido nunca: su papel no solo es guiar estratégicamente a la organización, sino estar preparado para todo. Esto supone integrar la geopolítica en el mapa de riesgos y en la planificación financiera, definir los umbrales de tolerancia o establecer sistemas de alerta temprana en industrias colindantes clave. Los consejos deben ahora trabajar con escenarios y pruebas de estrés, y alinear las inversiones con objetivos de resiliencia que protejan la actividad. En definitiva: un consejo preparado debe contar con diagnósticos de exposición por país, por cadenas de suministro y por tecnología. En consecuencia, debe fomentar la diversificación de proveedores y mercados y establecer protocolos de crisis y continuidad. La cultura organizativa es también esencial: formación, ejercicios prácticos y simulaciones nos permiten pasar de la reacción a la anticipación.

En EsadeGeo, junto con el Centro de Gobierno Corporativo, trabajamos precisamente en este reto. Nuestro modelo se basa en analizar, colaborar y actuar para hacer a las empresas más resilientes, traduciendo el análisis en decisiones concretas. El objetivo es claro: dotar a las empresas de capacidades para anticipar disrupciones, operar con mayor seguridad y proteger su licencia para crecer en un mundo competitivo y fragmentado. La resiliencia ya no es un coste adicional, es una ventaja estratégica que todos debemos aprender a manejar.