

Familias Empresarias ante la Tormenta Global: Claves para Navegar la Nueva Geopolítica

Profesor Angel Saz, Departamento de Estrategia y Dirección General, ESADE

En los últimos años, el entorno empresarial global se ha vuelto considerablemente más complejo, moldeado por dinámicas interestatales cambiantes y nuevas relaciones entre los gobiernos y los mercados. El resultado es un mundo donde la resiliencia, más que la eficiencia por sí sola, se ha convertido en la prioridad estratégica central para las empresas, también las familiares.

Relaciones Interestatales: Del Orden a la Competencia

La era posterior a la Guerra Fría estuvo marcada por un orden internacional relativamente estable, sostenido por instituciones multilaterales y el liderazgo de Estados Unidos. Hoy, ese marco se está desmoronando. Estados Unidos, antes el principal arquitecto y garante de las instituciones internacionales, ahora las está desmantelando o ignorando activamente. Tanto aliados como rivales observan perplejos el repliegue y la fractura política interna de EE. UU. mientras un nuevo desconocido orden emerge.

Al mismo tiempo, Estados Unidos atraviesa una transformación interna profunda —una revolución en las normas políticas, la cohesión social y su visión estratégica. Esta agitación en el núcleo del orden global ha abierto paso a una competencia geopolítica más intensa con China, mientras potencias regionales pivotan entre múltiples frentes.



Hoy, lo esencial ya no es solo ser eficiente, sino tener la capacidad de resistir y adaptarse ante un entorno incierto.”

Una víctima actual de este desorden es la lucha contra cambio climático, un desafío verdaderamente global que requiere acción colectiva—justamente el tipo de respuesta coordinada que la geopolítica actual no logra ofrecer. Irónicamente, en este entorno inestable, Europa podría emerger como un bastión de estabilidad relativa. Si logra mantenerse unida política y económicamente, la Unión Europea podría convertirse en un ancla para los negocios globales—una zona de previsibilidad en un mundo impredecible.

Relaciones Gobierno-Mercado: El Regreso del Estado

Paralelamente a los cambios geopolíticos, también está transformándose el rol del Estado en la economía. El mercado, antes considerado un fin supremo en sí mismo, ha sido subordinado a otras prioridades políticas. En busca de seguridad, cohesión social o capacidades estratégicas, los gobiernos intervienen cada vez más en la economía, dirigiendo flujos de capital, moldeando cadenas de suministro y privilegiando industrias estratégicas por encima de la lógica del mercado.

Este resurgimiento del poder estatal tiene costes e implicaciones para la empresa. El énfasis predominante--hasta hace poco--en la eficiencia y la globalización ha sido reemplazado por metas como la seguridad nacional, la estabilidad social y la soberanía industrial. Estos cambios no son reacciones temporales ante una crisis, sino parte de una redefinición más amplia del papel del mercado en la sociedad.



El poder estatal ha regresado: hoy los gobiernos moldean cadenas de suministro y priorizan industrias estratégicas por encima del mercado.”

Implicaciones para los Negocios Globales: Resiliencia sobre Optimización

La conclusión para las empresas globales es clara: operar internacionalmente se ha vuelto mucho más difícil. Las cadenas de suministro son más vulnerables, los marcos regulatorios más fragmentados y el riesgo político más omnipresente. Los líderes empresariales ya no pueden asumir un entorno estable y certero.

En esta nueva era, la resiliencia es la clave. Las empresas deben replantear la gestión del riesgo, diversificar sus fuentes de abastecimiento y construir redundancias que antes se habrían considerado ineficientes. La flexibilidad, la adaptabilidad y la visión estratégica son ahora activos esenciales.

El entorno empresarial global ya no está definido por mercados abiertos e instituciones predecibles. En su lugar, está moldeado por la inestabilidad política, la rivalidad estratégica y la necesidad urgente de resistir choques. En esta realidad, las empresas más exitosas serán aquellas que acepten la complejidad, anticipen la volatilidad e inviertan en capacidad de resistencia.

Gestión Estratégicamente Geopolítica en los Negocios

En Esade, desde el Centro de Gobierno Corporativo y el centro EsadeGeo, hemos propuesto un modelo para que los consejos de administración gestionen estratégicamente los riesgos geopolíticos (<https://www.esade.edu/mailling/MARCA/CGC-Newsletter-Ciclo-de-geopolitica-oct24.html>). Proponemos tres pasos para que las empresas integren la geopolítica en la agenda del consejo:

1. Análisis geopolítico

La capacitación continua para directivos y altos ejecutivos es clave para desarrollar una conciencia permanente sobre las tendencias geopolíticas. Los líderes deben estar preparados para interpretar regulaciones locales y globales, así como cambios legales clave. Los consejos que carezcan de esta preparación estarán en desventaja a la hora de identificar riesgos y oportunidades y enfrentarán dificultades para generar confianza en toda la organización.

2. Fortalecimiento de conexiones

El sector público y el privado ya no pueden operar por separado. En un mundo tan interconectado, toda la cadena de valor está vinculada a la seguridad nacional. Universidades, centros de investigación y *think tanks* ofrecen conocimientos vitales. Las organizaciones deben cultivar estas relaciones para implementar inteligencia actualizada y asegurar transferencia de conocimiento. La seguridad nacional hoy depende de una fuerte cooperación entre redes civiles, privadas y sociales.

3. Gestión de riesgos e identificación de oportunidades

Las carreras tecnológicas y de innovación entre empresas, sectores y países son cada vez más intensas. En este contexto, los organismos nacionales e internacionales están creando marcos regulatorios para seguir el ritmo de los cambios, lo cual tiene un enorme impacto económico. La proactividad es esencial: las juntas deben desarrollar estrategias anticipadas que integren factores nacionales y globales, y que sean lo suficientemente flexibles para adaptarse.

En un mundo incierto y en constante transformación, la seguridad —y la supervivencia empresarial— depende de la capacidad de adaptarse a estos retos geopolíticos emergentes.

El poder de la resiliencia: cómo las empresas familiares enfrentan los desafíos del mundo actual

“ Las empresas familiares, con su enfoque conservador y a la vez innovador y visión a largo plazo, están mejor preparadas para afrontar escenarios de alta volatilidad.”

¿Cómo pueden navegar las empresas familiares este entorno? Las empresas familiares, de hecho, tienen una ventaja competitiva importante en este sentido, porque son resilientes, como se ha podido constatar en los frecuentes casos de empresa familiares longevas que han sobrevivido a guerras, crisis económicas o pandemias. Las empresas familiares suelen tener todo tipo de redundancias de recursos como talento, muchas veces motivada por el compromiso de dar empleo a la mayor cantidad de gente posible, recursos financieros de disposición inmediata, frecuentemente financieramente poco eficientes, por el espíritu conservador de la familia para afrontar posibles crisis, pero también para poder ser ágiles e innovadoras a la hora de crecer; o por la capacidad infrutilizada que muchas veces deciden mantener pensando en el futuro crecimiento, todo esto unido a una visión a largo plazo que permite sacrificar retorno a corto plazo para obtener un retorno en el largo plazo. Finalmente, las familias empresarias detrás de los negocios familiares suelen imprimir sus valores en la organización, con el deseo de continuidad y estabilidad, lo que ayuda a balancear el entorno altamente volátil cuando se es lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios del entorno, son perder la esencia.