

La toma de decisiones en la empresa ante la incertidumbre política

El papel de la Inteligencia Económica / Empresarial

“Información correcta, a la persona y en el momento correcto, para tomar la decisión correcta” Michael E. Porter

Por Luis Sánchez Peiro, Consejero Delegado de Anthelex International

1 Introducción

LA DECISIÓN ES, probablemente, la función más importante de un responsable en cualquier área o sector de actividad empresarial a nivel estratégico, de negocio o funcional ya que, normalmente, determinará el éxito o fracaso corporativo y profesional.

Decidir es formar y elegir un juicio definitivo sobre algo dudoso, tras un proceso volitivo, consciente de las diferentes soluciones y alternativas posibles y conocidas. Este proceso es de vital importancia ya que implica la búsqueda de información en el seno de la organización y en su entorno, identificando fortalezas y capacidades y reconociendo los riesgos y limitaciones dentro de las diferentes alternativas.

No cabe duda de que el proceso de toma de decisiones, especialmente al más alto nivel corporativo, está íntimamente ligado a la definición de una Estrategia Empresarial, entendiendo ésta, como la elección del futuro de una empresa o de un proyecto concreto y el modo de alcanzarlo, siendo el esquema que dará coherencia, unificará e integrará todas las decisiones de la empresa, facilitando de esta manera la delegación de competencias en el futuro.

La definición de una sólida estrategia corporativa se realizará

teniendo muy presentes los factores externos e internos a la empresa y desarrollando alguna característica distintiva que le permita alcanzar y mantener la ventaja competitiva, a pesar de los esfuerzos de la competencia. Es importante aceptar que una estrategia sostenible implicará siempre renunciaciones y que, por tanto, una empresa que dice sí a todo realmente no tiene estrategia.

Es obvio que la incertidumbre dificulta el proceso de toma de decisiones. **Para poder tomar decisiones correctas debemos poseer el conocimiento necesario que satisfaga lo que podríamos denominar nuestras Necesidades Prioritarias de Información**, si bien antes deberemos saber qué tipo de información necesitamos y cómo obtenerla de manera eficiente.

Actualmente, sería utópico pensar que es posible conocer los beneficios de una decisión empresarial, antes de su puesta en práctica, si no se conocen previamente los riesgos asociados a ésta. La falta de tiempo, trabajar bajo presión y confiar en la suerte o la intuición, son entre otros, factores que pueden afectar muy negativamente a la calidad de las decisiones adoptadas, poniendo irresponsablemente en peligro el éxito y viabilidad de importantes inversiones y proyectos empresariales. ■

2 El proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones ya de por sí puede ser un proceso complejo, pero aún lo será más si ésta debe tomarse en un entorno de incertidumbre por falta total de conocimiento sobre aspectos clave que pueden condicionar los resultados esperados.

Es por ello que el proceso de toma de decisiones, especialmente en este tipo de situaciones complejas, debe abordarse de manera holística siguiendo un patrón previamente establecido.

Dicho proceso, a modo de ejemplo, podría articularse, en las siguientes fases:

1. Identificación, definición y análisis del **problema**.
2. Definición de la **estrategia real** a seguir.
3. Búsqueda y análisis de las posibles alternativas (soluciones), coherentes con la estrategia.
4. Comparación de dichas **alternativas** sobre la base de un sistema común de valores.
5. Confrontación de todas las **consecuencias** (positivas y negativas) de cada alternativa.
6. Elección de la **alternativa más idónea: decisión** propiamente dicha.
7. **Supervisión y control de los resultados**, durante la ejecución de la decisión adoptada, por si fuera necesario introducir modificaciones o planes de contingencia.

Dicho esto, focalizaremos nuestra atención en la definición de la Estrategia Real, por ser éste el punto del proceso más importante a la hora de identificar las herramientas idóneas que ayudarán decisivamente a una acertada toma de decisiones en un entorno de incertidumbre política.

Teniendo muy presente y definido el asunto sobre el que deberemos adoptar una decisión, procederemos a realizar un pormenorizado Análisis Interno de nuestra organización, especialmente sobre nuestros recursos, capacidades y valores, lo que nos dará una idea clara sobre nuestras fortalezas y debilidades a nivel corporativo. Algunos aspectos a estudiar, entre otros, podrían ser nuestros recursos (financieros, humanos y materia-

les), organización y procesos productivos, tecnología, producto, relaciones institucionales e influencia empresarial, reputación e imagen, alianzas estratégicas, implantación geográfica e intereses políticos, comerciales y económicos de los accionistas representados en el Consejo de Administración, no siempre coincidentes.

El resultado del análisis interno de nuestra organización nos ayudará a definir lo que denominaremos *estrategia posible*.

De la misma forma, realizaremos un minucioso análisis externo a la organización, tanto desde un punto de vista macro como micro, del que previsiblemente obtendremos el conjunto de riesgos y amenazas más probables y/o más peligrosas, no siempre coincidentes, y las oportunidades que nos brinda el entorno que condiciona nuestra toma de decisiones. Serían aspectos fundamentales a estudiar, entre otros, la situación geopolítica, geoeconómica, jurídica, regulatoria, cultural, étnica y religiosa, tecnológicas, potenciales socios, clientes, proveedores y competidores, las buenas o malas prácticas utilizadas, las barreras de entrada o salida en el sector / país y el potencial de crecimiento y rentabilidad del mercado objetivo.

El resultado del análisis externo del entorno nos permitirá perfilar lo que denominaremos *estrategia ideal*.

La confrontación pragmática entre *estrategia posible*, obtenida de nuestras fortalezas y debilidades, y *estrategia ideal*, resultante de los riesgos, amenazas y oportunidades del mercado y su entorno, nos dará como resultado la *estrategia real* más aconsejable a seguir en nuestro proceso de toma de decisiones.

Como ya se apuntó anteriormente, la incertidumbre a la hora de definir la *estrategia empresarial* más idónea, se puede entender simple y llanamente como un problema de desinformación, es decir, no disponer de elementos de juicio veraces y contrastados que nos ayuden a adoptar la decisión correcta.

Llegados a este punto, podemos afirmar que gestionar de manera inteligente la información, interna y externa a la empresa es, actualmente, un componente clave e imprescindible a la hora de

obtener y mantener la ventaja competitiva empresarial en un mercado globalizado, donde riesgos tradiciona-

Gestionar de manera inteligente la información, interna y externa a la empresa es, actualmente, un componente clave e imprescindible a la hora de obtener y mantener la ventaja competitiva empresarial

les o emergentes condicionarán, en muchos casos, la consecución de los objetivos perseguidos.

La Inteligencia, aplicada al campo económico o empresarial, constituye una herramienta enfocada a administrar y generar el conocimiento necesario, tanto para satisfacer las necesidades de información que demanda la alta dirección para una acertada toma de decisiones, como para anticiparse a potenciales situaciones críticas futuras.

Desde un punto de vista conceptual, convendría aclarar que la Inteligencia Empresarial se divide en función del objetivo a alcanzar y la materia prima utilizada,

en Inteligencia de Negocio e Inteligencia Competitiva¹.

La Inteligencia de Negocio ayudará a satisfacer las necesidades de conocimiento requeridas para realizar un correcto Análisis Interno de nuestra organización y, en cambio, la Inteligencia Competitiva será fundamental para llevar a cabo un minucioso Análisis Externo del entorno, mediante un proceso denominado Ciclo de Inteligencia Empresarial, que consiste en la identificación clara del conocimiento que deseamos satisfacer, diseñando una hoja de ruta de dirección y planificación que nos permita la obtención de información, su evaluación, integración, análisis, interpretación y difusión en tiempo oportuno. ■

3 El riesgo geopolítico y la incertidumbre

La Real Academia Española define el término Geopolítica como aquella *“ciencia que pretende fundar la política nacional o internacional en el estudio sistemático de los factores geográficos, económicos, raciales, culturales y religiosos”*.

Es por esto por lo que nos referimos al *“riesgo geopolítico”* y no estrictamente a *“riesgo político”*, como todavía hoy se sigue haciendo en muchos ámbitos empresariales, máxime habiéndose consolidado el ya obvio fenómeno de la globalización política, económica y tecnológica.

Podríamos afirmar que el riesgo geopolítico es la posibilidad de que eventos futuros e imprevisibles en algunos casos, que se originan en un área geográfica o país o la adopción de ciertas políticas por parte de un determinado gobierno, organización internacional o supranacional, modifiquen las condiciones en que un proyecto empresarial había sido planificado, y por tanto, varíen las perspectivas sobre los beneficios esperados y actividades futuras.

La incertidumbre geopolítica en general puede tener su origen fundamentalmente en dos tipos de causas:

A) Aplicación de políticas arbitrarias por parte de gobiernos reconocidos, que afectan directamente a la libre actividad empresarial y comercial como, por ejemplo, la nacionalización de sectores de actividad de la economía, la expropiación de bienes de titularidad privada, la limitación o variación sustancial

de las reglas que rigen el derecho de repatriación de capitales o la revocación unilateral, por parte del Estado, de contratos celebrados con empresas extranjeras.

B) Inestabilidad del gobierno o del régimen político en cuestión, provocada por sucesos negativos relacionados con una problemática socioeconómica (recesión industrial o económica, deuda fuera de control, dificultad de financiación en los mercados, altas tasas de inflación, pobreza, desempleo, conflictividad laboral, desabastecimiento de productos básicos, etc.), otros relacionados con la política exterior (sanciones económicas, embargos, bloqueos) y, finalmente, aquellos relacionados con la seguridad nacional (luchas de poder entre facciones o partidos políticos, subversión armada, revolución o guerras civiles, intentos de golpe de estado, conflictos armados regionales, litigios fronterizos o de soberanía, movimientos independentistas, etc.).

Como podemos observar, la primera causa de incertidumbre geopolítica tiene que ver con la arbitrariedad del gobierno. Aunque las reglas de juego sean conocidas y aceptadas, si estas reglas permiten una amplia arbitrariedad de los gobernantes, la toma de decisiones con una base sólida se hace casi inviable.

La segunda causa de incertidumbre se encuentra asociada a la inestabilidad de las propias reglas de juego. Aunque el régimen político asegure un sistema de control que limite la conducta arbitraria del poder político, si estas re-



glas son inestables en el tiempo, se generará también un alto nivel de incertidumbre a corto – medio plazo, que hará muy difícil la toma de decisiones empresariales.

Por tanto, la evaluación del riesgo geopolítico es clave para las empresas internacionalizadas o que pretenden internacionalizarse, dado que sus actividades se desarrollarán cada vez con mayor frecuencia, en regiones política y económicamente inestables. **Evitar el riesgo geopolítico, en muchos casos, probablemente ya no constituya una opción, y sí, en cambio, adoptar decisiones que ayuden a pre-**

venir o minimizar sus efectos.

Es por esta razón por la que el empleo de herramientas como la Inteligencia Económica², en el caso del Estado, o la Inteligencia Empresarial, en el caso de las empresas, es imprescindible, máxime si somos conscientes que en muchos casos los miembros de la alta dirección empresarial no siempre tienen por qué estar familiarizados con todos los aspectos y particularidades que definen el clima de negocios de un determinado país o área geográfica. **Para hacer negocios en el exterior hay que tener perfectamente claro dónde se va, con quién y en qué condiciones. ■**

4 Evaluación del riesgo geopolítico

La globalización económica y tecnológica y la necesidad de abrir nuevos mercados en busca de oportunidades para la inversión y exportación han traído y traerán asociado un incremento en el nivel y tipología de los riesgos y amenazas, ante los que no todas las empresas se encuentran en condiciones óptimas de poder hacer frente.

Dentro del *análisis externo* ya apuntado, el riesgo geopolítico sería uno de los aspectos fundamentales a estudiar, por su capacidad de generar incertidumbre. El estudio del entorno político y su potencial evolución permitirá a los responsables de la toma de decisiones identificar los riesgos, entender cómo éstos podrían impactar en sus operaciones e integrar el conocimiento adquirido en la decisión estratégica de negocio e inversión permitiendo así afrontar rápidamente cualquier cambio ante futuros eventos inciertos e indeseados. No hay que olvidar, por ejemplo, que **tan importante es decidir el momento oportuno para entrar en un determinado mercado como abandonar éste.**

A modo de ejemplo, podemos describir una guía general de los aspectos a tener en cuenta a la hora de evaluar el riesgo geopolítico³:

1. ESTUDIO DEL FACTOR SOCIOPOLÍTICO E INSTITUCIONAL

- El marco físico
- Organización del Estado
- Sistema Constitucional
- Jefatura del Estado
- Poderes del Estado: Ejecutivo. Legislativo y Judicial
- Los partidos políticos y sus líderes. Quién es quién

- Sistema de elección de representantes de los Poderes del Estado
- Garantías constitucionales
- Estabilidad del sistema político e institucional
- Índice de democracia real
- Otros “poderes” no institucionales
- Conclusiones⁴

2. ESTUDIO DEL FACTOR HUMANO

- Población. Demografía
- Hábitat
- Raza y etnia
- Idiomas y dialectos
- Religión
- Psicología y carácter
- Cultura y educación
- Sistema sanitario
- Usos y costumbres fundamentales a observar
- Conclusiones

3. ESTUDIO DEL FACTOR ECONÓMICO Y COMERCIAL

- Sistema económico y tipo de economía
- Producto Interior Bruto

- Renta per capita
- Índice de inflación
- Sistema Financiero y Tributario
- Política monetaria y cambiaria
- Política fiscal y presupuestos
- Deuda pública y coste de ésta
- Recursos básicos
- Fuentes de energía
- Industria
- Balanza por cuenta corriente y financiera. Sector exterior
- Transportes, comunicaciones y otras infraestructuras
- Estructura del sector público
- Tasa de desempleo
- Tasa de inmigración
- Condiciones para la creación e implantación de sociedades
- Relaciones con la fuerza de trabajo y paz social
- Disponibilidad de mano de obra local cualificada
- Posibilidad de contratar a empleados extranjeros
- Conclusiones

4. ESTUDIO DEL FACTOR SEGURIDAD JURÍDICA

- Transparencia y garantías en la contratación con la Administración pública
- Estabilidad del marco regulatorio
- Garantías e independencia de los tribunales
- Procedimientos arbitrales
- Protección legal a marcas, patentes y propiedad intelectual
- Conclusiones

5. ESTUDIO DEL FACTOR MEDIÁTICO E INFLUENCIA

- Lobbies, grupos de presión y líderes de opinión
- Análisis de los medios de comunicación social

- Índice de acceso a internet y redes sociales
- Nivel de censura directa e indirecta
- Conclusiones

6. ESTUDIO DEL FACTOR RRII. Y RIESGOS ASOCIADOS A LA SEGURIDAD Y DEFENSA

- Política exterior
- Organizaciones internacionales y supranacionales políticas, económicas y de defensa de las que es miembro
- Potencias regionales en el área geográfica de influencia e interés
- Conflictos regionales en curso o latentes
- Conflictos internos actuales y pretéritos
- Amenazas externas contra la estabilidad
- Situación e influencia de las Fuerzas Armadas
- Situación e influencia de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado
- Situación general de la seguridad pública y la conflictividad política, social y laboral
- Tensiones religiosas
- Presencia del terrorismo. Características y nivel de actividad
- Conclusiones

7. RIESGOS Y RESTRICCIONES ASOCIADOS A LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

- Riesgos relacionados con la corrupción vinculada a los procedimientos administrativos
- Riesgos regulatorios / políticos relacionados con los cambios legislativos
- Riesgos relacionados con la disponibilidad y acceso a los recursos energéticos
- Riesgos relacionados con el proceso de liberalización / privatización del mercado
- Riesgos relacionados con la nacionalización o expropiación de empresas y servicios
- Riesgos relacionados con responsabilidades medio-ambientales y costes asociados
- Riesgos relacionados con la Inversión Extranjera Directa (IED)

- Riesgos relacionados con las barreras y restricciones a las importaciones y exportaciones, transferencias monetarias, repatriación de capitales y convertibilidad del tipo de cambio
- Riesgos relacionados con potenciales sanciones económicas y limitaciones al comercio exterior
- Conclusiones

8. CONCLUSIONES FINALES Y PROSPECTIVA⁵ SITUACIÓN GEOPOLÍTICA A MEDIO PLAZO

La realización de este tipo de estudios pormenorizados requiere el trabajo coordinado de un sólido equipo multidisciplinar de analistas de Inteligencia, expertos en materias muy diversas como, por ejemplo, la política, la economía, el derecho, la sociología, las relaciones internacionales, la empresa, el comercio exterior, la defensa, la seguridad pública, los medios de comunicación y la traducción e interpretación, especialmente formados y capacitados para evaluar, integrar, analizar e interpretar correctamente, y en tiempo oportuno, la información recopilada.

Un estudio sumamente completo y extenso en cuanto al número y calidad de los datos obtenidos puede resultar pésimo si las conclusiones deducidas no son las adecuadas. El único modo de que la información obtenida pueda ser optimizada en su conjunto es que los analistas de Inteligencia cuenten

con una sólida formación en las materias reseñadas, experiencia acreditada en el uso de técnicas de Inteligencia Económica / Empresarial y realicen su trabajo en equipo perfectamente dirigidos y coordinados, teniendo muy clara la finalidad perseguida.

Lógicamente, como en cualquier trabajo de investigación, si lo que pretendemos es obtener conclusiones que constituyan verdaderos elementos de juicio fiables para la toma de decisiones, no cabe duda de que la fase previa de obtención de información es de vital importancia. No hay que olvidar que este tipo de trabajos no tienen una finalidad “docente”, sino que, a raíz de las conclusiones obtenidas, la alta dirección empresarial podría adoptar decisiones de las que dependería el éxito de importantes inversiones, en algunos casos, por valor de millones de euros.

A tal fin, se diseñaría un *Plan de Obtención de Información* procedente de aquellas fuentes de información de la más alta calidad y solvencia posible, tanto documentales⁶ como humanas⁷.

Para finalizar, destacar que la evaluación del riesgo geopolítico no debería ser puntual y estática sino permanentemente actualizada en función de lo que denominaremos *Indicadores de Riesgo* que varían como consecuencia de los cambios del entorno. **Hay que tener meridianamente claro que el objetivo no es saber qué está ocurriendo, porque eso lo sabe todo el mundo, sino por qué está pasando (ventaja competitiva).** ■

5 Algunos ejemplos reales

Sin ánimo de valorar en profundidad el origen, causas y evolución de determinados acontecimientos derivados exclusivamente de riesgos geopolíticos que llegaron o podrían llegar a materializarse, ni las acertadas o erróneas decisiones adoptadas por parte de las empresas o gobiernos involucrados en lo que a prevención y gestión de los mismos se refiere, enumeraremos algunos ejemplos reales, de los muchos que existen, de fechas más o menos recientes y de gran repercusión mediática:

- **En el área iberoamericana**, donde España constituye el segundo país inversor por detrás de los EE.UU., las empresas españolas, y estadounidenses especialmente, han sufrido y sufren la amenaza del riesgo geopolítico y la inseguridad jurídica tras decisiones adoptadas por algunos gobiernos, cuando menos potencialmente arbitrarias y populistas. Lo ocurrido especialmente en Venezuela, Bolivia y Ecuador, pertenecientes a la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA)⁸, y Argentina es un claro ejemplo.

Así en el año 2006, Argentina rescindió unilateralmente el contrato de la empresa Aguas Argentinas, participada por la francesa Suez y la española Agbar, para el suministro de agua en Buenos Aires, nacionalizando la prestación del servicio. Bolivia, por su parte, nacionalizó los hidrocarburos, declarando nulos los contratos de las petroleras, entre las que se encontraba Repsol YPF, ya que no fueron ratificados por el Congreso, como exigía la Constitución.

En 2008, Argentina nacionalizó los fondos de pensiones privados, por valor de 23.000 millones de euros. La gestora Consolidar, perteneciente al Grupo BBVA, fue una de las afectadas. También, en ese mismo año, el gobierno argentino se hizo con el control de Aerolíneas Argentinas y Austral, del Grupo Marsans, que suspendió pagos.

Por su parte, Venezuela anunciaba el 31 de julio de 2008 su intención de nacionalizar el Banco de Venezuela, propiedad del Banco Santander. En 2009, tras arduas negociaciones se hizo efectiva la transacción de sus activos. El Banco de Santander, según fuentes

abiertas, obtuvo a cambio 755 millones de euros.

En 2010, Bolivia nacionalizaba los fondos privados de pensiones. La empresa Previsión, vinculada al BBVA, fue una de las dos grandes afectadas.

En 2012, Argentina, nuevamente, anunciaba la expropiación a Repsol del 51% de su filial YPF, mientras que Bolivia ordenaba la nacionalización de la empresa Transportadora de Electricidad (TDE), filial de Red Eléctrica de España.

• *Primavera Árabe* fue el término acuñado para definir una serie de alzamientos “populares” que se sucedieron desde 2010 en algunos países árabes.

La cadena de conflictos comenzó en Túnez, en diciembre de 2010, hasta conseguir el derrocamiento del gobierno autocrático de Zine El Abidine Ben Ali que logró huir al Reino de Arabia Saudí.

Posteriormente, en enero de 2011, se inició la revuelta popular en Egipto, hasta lograr el derrocamiento y arresto del Presidente Hosni Mubarak.

En Libia, siguiendo la senda de Túnez y Egipto, se produjeron las primeras manifestaciones de descontento en febrero de 2011 que desembocaron en una guerra civil hasta la caída y asesinato de Muamar Gaddafi, sin que el clima de violencia haya todavía desaparecido tras el auge yihadista experimentado desde el derrocamiento de éste.

Al igual que en Libia, las protestas iniciadas en Siria contra el gobierno de Bashar al-Asad dieron paso al desencadenamiento de una guerra civil, sin visualizarse a día de hoy un fin cercano debido al surgimiento del Estado Islámico, que actualmente controla vastas extensiones sirias e iraquíes.

Algunos gobiernos, organizaciones internacionales, medios de comunicación y líderes de opinión trasladaron a la opinión pública occidental, de manera más o menos gratuita o interesada, que todos estos movimientos “espontáneos” respondían a un deseo de la población de levantarse contra los poderes establecidos en defensa de derechos y libertades democráticas. Sin embargo, dichos movimientos revolucionarios planificados, que esperaban el momento oportuno para pasar a la acción, respondían al deseo e interés de determinados colectivos de muy distinta naturaleza (empresariales, militares, étnicos y

religiosos) de hacerse con el poder al haber visto mermada su capacidad de influencia (política, económica y religiosa) durante muchos años, en detrimento de otros colectivos elitistas, cercanos al *establishment*⁹ vigente, como así se demostró con posterioridad.

En cualquier caso, la realidad fue que inesperadamente un gran número de empresas, intereses económicos, inversiones y proyectos en curso, muchos de ellos españoles, quedaron bajo una total incertidumbre e indefensión jurídica.

Hay que tener en cuenta que muchas de esas inversiones se habían canalizado a través de empresas mixtas o *joint ventures* con *partners* y capitales locales, cuyos máximos responsables, pertenecientes al *establishment* depuesto, se encontraban huidos, detenidos o habían sido ejecutados. **La alta dirección empresarial española necesitaba elementos de juicio veraces que le permitieran tomar decisiones rápidas y acertadas en un entorno de incertidumbre y caos total.** Necesitaban que alguien les dijera por qué estaban ocurriendo los acontecimientos en curso, quién era quién en el nuevo orden emergente, en qué situación se encontraban sus intereses empresariales y comerciales locales, cuándo se desbloquearían las cuentas de sus sociedades o, simplemente, si podrían desplazarse sin riesgo al país en cuestión.

• **Antes decíamos que tan importante podía ser decidir el momento oportuno** para entrar en un determinado mercado como abandonar éste.

Pues bien, es de destacar cómo cambios geopolíticos complejos pueden dar lugar también a oportunidades de inversión y desarrollo de negocios a corto y medio plazo como, por ejemplo, el levantamiento de sanciones económicas a países como la República Islámica de Irán, tras el acuerdo alcanzado entre dicho país y los cinco miembros permanentes del Consejo de Seguridad de la ONU más Alemania. Otro ejemplo, de especial interés para los intereses económicos y comerciales de España, sería el proceso de normalización de relaciones y progresivo levantamiento del embargo comercial, tras las negociaciones iniciadas entre Estados Unidos y Cuba.

En sentido opuesto, dentro del ámbito de la Unión Europea, disponer de información veraz y contrastada de la evolución política de Grecia, tras las recientes negociaciones entre el gobierno heleno y los represen-

La alta dirección empresarial española necesita elementos de juicio veraces que le permitan tomar decisiones rápidas y acertadas en un entorno de incertidumbre



tantes de la Comisión Europea (CE), el Banco Central Europeo (BCE) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), que permitiera confirmar o desestimar la posibilidad de *Grexít*¹⁰ a corto – medio plazo, de manera temporal o definitiva¹¹, constituiría un elemento clave para la toma de decisiones estratégicas de las empresas con intereses en el país.

También es de máxima importancia para la toma de decisiones empresariales, por la incertidumbre política creada, la decisión del Primer Ministro del Reino Unido, David Cameron, de comprometerse ante el Parlamento británico a convocar un referéndum antes del año 2017 para decidir la permanencia o salida de Gran Bretaña de la Unión Europea. No son pocas las empresas y entidades financieras que ya están recopilando información para analizar el impacto de un potencial *Brexit*¹² sobre sus actividades, sin descartar en absoluto la posibilidad de repatriar una parte o la totalidad de su negocio y operaciones.

- Finalmente, no deberíamos en ningún caso ser in-

genuos y pensar que nuestro país no es objeto de análisis en materia de riesgos geopolíticos. Importantes fondos internacionales de inversión de capitales, agencias de calificación y rating, entidades financieras y grandes compañías multinacionales que operan en España realizan importantes esfuerzos a la hora de gestionar la incertidumbre que les generan algunos aspectos de la política de nuestro país, tratando de obtener conocimiento real y contrastado sobre las potenciales decisiones que podría adoptar nuestro Gobierno actual o los principales partidos de oposición con vocación de gobierno, en relación con la evolución de determinados asuntos generales, como la potencial declaración de independencia, unilateral e ilegal, que pudiera realizar el Parlamento de Cataluña el próximo otoño, la posibilidad de que partidos políticos mediáticamente denominados populistas lleguen al poder o asuntos más concretos y específicos como, la continuidad o suspensión de las políticas de subvenciones a las energías renovables y polémicas políticas, tasas o impuestos que algunos gobiernos autonómicos o locales estudian implantar al sector turístico o al inmobiliario. ■

6 Conclusiones

La primera conclusión que podemos extraer de lo reseñado es que el riesgo geopolítico es, actualmente, una de **las amenazas más importantes que existen a la libre actividad empresarial y comercial por el alto nivel de incertidumbre que genera** a la hora de tomar decisiones estratégicas y elaborar una estrategia con razonables garantías de éxito.

La segunda conclusión es que **la incertidumbre política se satisface con conocimiento, y que la herramienta idónea para adquirir este conocimiento es la Inteligencia Económica / Empresarial**, desarrollada por profesionales especializados. Cada vez es más extraño encontrar Estados y empresas que no hayan incorporado dicha herramienta a su *management*¹³, entendiendo estos costes como una inversión preventiva imprescindible y no como un gasto innecesario.

La tercera y última conclusión que podríamos destacar es el **error de calificar la Inteligencia Económica / Empresarial como una “herramienta innovadora”, si entendemos dicho término como sinónimo de “novedosa”**. Tal vez en España podría resultar relativamente novedosa, pero la realidad es que muchos Estados y empresas de nuestro entorno político y económico, con las que cada vez más a menudo competimos en multitud de concursos y licitaciones internacionales, llevan aplicando desde

hace ya muchos años técnicas de Inteligencia para el ámbito empresarial, probablemente, porque la internacionalización general de su economía se desarrolló con anterioridad, lo que habría dejado supuestamente a España y a sus empresas con un cierto grado de desventaja competitiva.

No obstante, como consecuencia del auge de los procesos de internacionalización desarrollados en los últimos años, la alta dirección española, especialmente de las grandes y medianas empresas, demuestra estar cada día más concienciada. Son ya muchas las empresas españolas que contratan la prestación de servicios profesionales en materia de Inteligencia Empresarial a consultoras especializadas, tanto nacionales como extranjeras, que cuentan con equipos multidisciplinares de profesionales con una dilatada experiencia.

También el Estado, gracias a las iniciativas acometidas durante esta X Legislatura por el Gobierno de la Nación, ha dado pasos importantes en estas materias gracias a la aprobación de la Estrategia de Seguridad Nacional y la Ley de Seguridad Nacional que, previsiblemente, permitirán que se creen y consoliden a corto plazo órganos superiores específicos en materia de Inteligencia Económica para la defensa de nuestros intereses económicos y comerciales. No cabe duda de que estas iniciativas deberían contar con el máximo consenso político al ser un asunto de Estado. ■

Aula de Liderazgo Público

El Aula de Liderazgo Público es un centro impulsado por MAS Consulting y la Universidad Pontificia Comillas (ICADE) que tiene como objetivo promover el diálogo y la cooperación entre la política, la empresa y la sociedad civil. Para ello, el Aula de Liderazgo Público desarrolla tres grandes actividades: docencia, conferencias y publicaciones.

El Aula de Liderazgo Público pretende contribuir a la formación de los dirigentes de la política, la empresa y la sociedad civil, proporcionándoles un espacio de intercambio de ideas, reflexiones y experiencias que facilite la cooperación entre los tres ámbitos y repercuta positivamente en la sociedad.

Esta publicación forma parte del programa de Inteligencia Económica y Competitiva que MAS Consulting y la Universidad Pontificia Comillas (ICADE) han organizado y que consta de un ciclo de conferencias, de la publicación de varios documentos de análisis como este, así como de la celebración de la cuarta edición del Postgrado de Inteligencia Económica y Seguridad (PIES).

Notas y trabajos citados

- ¹ *Glosario de Inteligencia. M INISDEF – Secretaría General Técnica. 2007. Inteligencia Empresarial: Aquella que realizan las empresas para la toma de decisiones a nivel estratégico, táctico y operativo. De acuerdo con el ámbito del que se ocupa y el origen de la información con que trabaja, se distingue entre Inteligencia Competitiva (Entorno externo a la empresa) e Inteligencia de Negocio (Datos internos generados por la propia actividad de la empresa).*
- ² *Glosario de Inteligencia. MINISDEF – Secretaría General Técnica. 2007. Inteligencia Económica: Aquella que se ocupa de la obtención y procesamiento de la información financiera, económica y empresarial de un Estado para permitir una eficaz salvaguarda de los intereses nacionales tanto en el interior como en el exterior.*
- ³ *Un estudio real de evaluación del riesgo geopolítico tendría un formato ad hoc, de acuerdo con las características particulares de cada proyecto de inversión y las condiciones específicas de los países objeto de estudio.*
- ⁴ *Todas las conclusiones estarán siempre adaptadas a las necesidades de conocimiento requeridas por los responsables de la toma de decisiones.*
- ⁵ *Prospectiva no significa adivinar el futuro, ya que eso es humanamente imposible. A grandes rasgos, se trata de diseñar unos supuestos más o menos previsibles y documentados, elaborados con altas dosis de rigor analítico y una metodología compleja. Estos supuestos se denominan "Escenarios" y son situaciones hipotéticas que se podría encontrar la empresa a medio plazo. Son, por tanto, situaciones que no han sucedido todavía, pero que no es descartable que ocurran, por lo que la empresa y su alta dirección deben estar preparados para no verse sorprendidos en el futuro.*
- ⁶ *Bases de datos actualizadas, nacionales e internacionales, abiertas con / sin acceso restringido, de información política, económica, jurídica, regulatoria, sectorial, compliance, seguridad y defensa; medios de comunicación; asociaciones empresariales, sociales, sindicales, gubernamentales, sectoriales, institucionales, profesionales; agencias de calificación de riesgos o rating; grandes aseguradoras y auditoras, sin olvidar blogs especializados, redes sociales, etc., siempre que sean relevantes y específicas para el tema que nos ocupa.*
- ⁷ *Colaboradores, nacionales y extranjeros, procedentes de muy diversos ámbitos de la política, las finanzas, el comercio exterior, el Derecho, el periodismo, la empresa, la seguridad y defensa, la diplomacia, las relaciones institucionales, las agencias de calificación, organizaciones no gubernamentales, etc.*
- ⁸ *Wikipedia: "El 20 de abril del 2010, durante la IX Cumbre del ALBA, celebrada en Caracas, los Jefes de Estado y Gobierno de Antigua y Barbuda, Bolivia, Cuba, Dominica, Ecuador, Nicaragua, San Vicente y las Granadinas y Venezuela firmaron el "Manifiesto de Caracas Consolidando la Nueva Independencia", donde afirmaban buscar liberarse del intervencionismo extranjero, la sumisión a mandatos imperialistas y construir una base económica socialista. El entonces Presidente de Venezuela, Hugo Chávez, dijo del ALBA: "el objetivo, es la independencia; la vía, la revolución; y la bandera, el socialismo. El Alba es por lo tanto eso: Independencia, Revolución y Socialismo"*
- ⁹ *Término inglés usado para referirse al grupo dominante visible o élite que ostenta el poder o la autoridad en una nación.*
- ¹⁰ *Término que define la potencial salida de Grecia del Sistema de Moneda Única (Euro).*
- ¹¹ *A pesar de que el Mecanismo Europeo de Estabilidad (MEDE) baya aprobado ya la puesta en marcha del tercer rescate a la economía griega por un valor de entre 85.000 y 50.000 millones de euros.*
- ¹² *Término que define la potencial salida del Reino Unido de la Unión Europea (UE).*
- ¹³ *Conjunto de técnicas combinadas de dirección, organización y administración de una empresa.*

- Peter F. Drucker, "Managing in turbulent times", Butterworth-Heinemann, 1980.

- Hamel, G. y C. K. Prahalad, "Competing for the future", Harvard Business Press, 1994.

- Michael E. Porter, "What is strategy?", Harvard Business Review, 1996.

- Joaquim Vila, "Estrategia, planificación y actuación de los directivos", IESE Business School, 1999.

- Reyno Mombreg, M., "Análisis del riesgo político en la internacionalización de las empresas", Observatorio de la Economía Latinoamericana 103, 2008.-

- Beatriz de la Vega, "Geopolítica, riesgos y oportunidades en el sector hidrocarburos", Revista Petróleo, gas & negocios, 2015.