

## GEOPOLÍTICA Y EMPRESA

# Tres claves para blindar la cadena de suministro internacional

Por Mike Rosenberg

Imaginemos que se produce un levantamiento militar o incluso estalla una guerra en una de las rutas marítimas más transitadas del planeta: ¿podría tu empresa hacer frente a los efectos colaterales del conflicto en su cadena de suministro? Es una pregunta que deberían hacerse cada vez más directivos, habida cuenta de que dos de las rutas marítimas más estratégicas están en alerta máxima.

El estrecho de Ormuz —el único paso marítimo que conecta el golfo Pérsico con el océano Índico— y el mar del Sur de China se encuentran en el epicentro de sendas escaladas de tensión.

Por un lado, es posible que Donald Trump revoque el acuerdo que Barack Obama negoció con Irán. Si Teherán

intentara bloquear el estrecho por el que pasa el 20% del petróleo del planeta, el suministro energético mundial se vería muy afectado incluso aunque fuera por unas pocas semanas. Podríamos ver disrupciones parecidas en el mar del Sur de China, donde Brunéi, China, Indonesia, Malasia, Filipinas, Taiwán y Vietnam reclaman algunos territorios.

Por otro lado, con Trump retirando a Estados Unidos del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP, por sus siglas en inglés) —diseñado para salvaguardar el comercio a través del mar del Sur de China— y la escalada de tensión entre Corea del Norte y Estados Unidos, podría estallar un conflicto regional.

Los directivos deberían seguir muy de cerca la evolución geopolítica. Aunque los problemas se den en lugares lejanos, también nos pueden afectar. Más si cabe cuando muchos fabricantes y distribuidores han adoptado el método *lean* para la gestión de su inventario, es decir, minimizar los *stocks* y los costes asociados.

La gestión *lean* de la cadena de suministro resulta beneficiosa porque ayuda a aumentar la eficiencia y reducir desperdicios, pero deja a las empresas sin apenas margen de error. Si se produce un accidente, un error de cálculo o un conflicto armado, muchas empresas se enfrentarán a la interrupción de sus cadenas de suministro y podrían quedarse con las estanterías vacías o incluso cerrar plantas de producción.

## Tres claves para blindar la cadena de suministro internacional

En el IESE enseñó cómo prepararse para la incertidumbre geopolítica, un tema sobre el que este año he publicado el libro *Strategy and Geopolitics: Understanding Global Complexity in a Turbulent World*.

Durante demasiado tiempo, los ejecutivos han acelerado su expansión internacional con modelos demasiado simples para una realidad cada vez más compleja. En un mundo que camina hacia una estructura geopolítica menos estable, puede que no estén preparados para gestionar crisis capaces de arruinar su actividad en un determinado mercado. Cuando se producen conmociones como atentados terroristas o disturbios, a las empresas les suelen pillar desprevenidas. En los últimos meses, y para mi sorpresa, yo mismo me he visto afrontando el tipo de situaciones sobre las que escribo. Y vivir acontecimientos así es aleccionador.

Para evitarlo, es crucial anticipar los cambios y prepararse para ellos. Las empresas que así actúen aumentarán sus probabilidades de sobrevivir a largo plazo. En este artículo explico la deriva corporativa que podría poner en riesgo tus operaciones. A continuación, apunto una serie de medidas prácticas, agrupadas en tres actuaciones clave, que te ayudarán a reducir tu exposición a los riesgos geopolíticos.

### ¿Por qué esta miopía?

Un estudio encargado por la Organización Mundial de Aduanas apunta los 14 factores de cambio más importantes para las cadenas de suministro transfronterizas. Además de los sospechosos habituales –demanda de consumo, materias primas, regulación aduanera, fiscalidad corporativa–, la lista incluye problemas energéticos, falta de seguridad y desastres naturales.

Con todo, brillan por su ausencia las amenazas que los focos de tensión geopolítica suponen para las cadenas de suministro y el comercio global. Es como si los encuestados creyeran que las relaciones diplomáticas entre las grandes potencias y regiones del mundo son un camino de rosas.

Otro estudio más reciente, publicado por la Universidad de Tennessee, revela que pocos responsables de cadenas de suministro globales llevan a cabo algún tipo de gestión de riesgos. Casi la mitad de los 150 encuestados carecían de un plan de contingencia por si se caía alguna de sus fábricas o centros de distribución, y cerca de un tercio no habían previsto cómo atender a sus clientes si se producía una disrupción importante. La mayoría de los directivos ni siquiera habían suscrito un seguro para esos casos, aun cuando este tipo de pólizas existe. De los once riesgos planteados, el terrorismo y la piratería eran una preocupación menor, mientras que guerra y revoluciones ni se mencionaban.

Pero interrupciones catastróficas como estas pueden tener un gran impacto en los beneficios a corto plazo, así como en el valor de las acciones a largo. Un estudio de Kevin B. Hendricks y Vinod R. Singhal analiza 827 interrupciones de la cadena de suministro de empresas cotizadas que habían ocasionado algún tipo de retraso en la producción o el transporte durante el periodo comprendido entre 1989 y 2000. También examina el precio de las acciones de las compañías un año antes del anuncio de la disrupción y hasta dos años después. “Su rentabilidad media anormal sufrió una caída de casi el 40%,” escriben los autores. “El riesgo de mercado un año después del anuncio era un 13,5% mayor que un año antes del mismo,” lo que indica que las empresas

« Durante demasiado tiempo, los ejecutivos han acelerado su expansión internacional con modelos demasiado simples para una realidad cada vez más compleja. »

se recuperan lentamente de los efectos negativos de las interrupciones de la cadena de suministro.

Si es imposible adoptar medidas preventivas, tales como el traslado a países o regiones con menos riesgos, los directivos deberían al menos ser conscientes de los riesgos que están corriendo. De ese modo podrían elaborar planes de contingencia y contratar seguros si fuera necesario. Pero parece que están eludiendo estas medidas.

¿Por qué los directivos obvian las amenazas geopolíticas pese al aumento de las tensiones y de la fragilidad de las cadenas de suministro globales? Estas son, en mi opinión, las causas principales.

**LA DESAPARICIÓN DEL DIRECTOR DE PAÍS.** No hace tanto, las multinacionales solían tener directores de país que reportaban a los directores regionales o globales. Por lo general, estos directivos se situaban dos o tres niveles por debajo del CEO y eran muy valorados por su profundo conocimiento local. Cual embajador, el director de país desempeñaba un rol bidireccional: representaba a la empresa en ese mercado y la mantenía informada de cualquier acontecimiento político o económico que pudiera repercutir en las operaciones. En muchas multinacionales, el puesto lo ocupaba un directivo local.

## Tres claves para blindar la cadena de suministro internacional

A finales de los años ochenta, esta estructura empezó a ceder el paso a una matriz tri o cuatridimensional más compleja. La organización matricial cuenta con altos directivos para los grandes grupos globales de negocio, otros para distintas regiones del mundo y responsables de funciones corporativas globales como finanzas, recursos humanos, sistemas de información y, sí, cadenas de suministro. Algunas empresas tienen dimensiones adicionales para clientes globales, áreas de práctica y tecnología.

Por poner un ejemplo, una fábrica local tiene un director general que reporta a los directores globales de operaciones. El equipo nacional de ventas, a su vez, reporta a los directores regionales de ventas de las distintas unidades de negocio. Pues bien, ninguna de estas personas alcanza el nivel jerárquico que tenía el antiguo director de país.

Además, los directivos de un nivel jerárquico lo bastante alto como para advertir los riesgos geopolíticos importantes tienen a su cargo zonas geográficas enormes, como toda Asia o la región Europa, Oriente Medio y África. Es imposible que una persona pueda estar al tanto de lo que ocurre en 10 o 15 países con zonas horarias diferentes.

En consecuencia, los directivos regionales reciben señales que, por supuesto, acaban sepultadas por

« Si es imposible adoptar medidas preventivas, tales como el traslado a países o regiones con menos riesgos, los directivos deberían al menos ser conscientes de los riesgos que están corriendo. »

asuntos más urgentes. Para ser escuchado, el director de la fábrica local o el director nacional de ventas tendrían que gritar a todo pulmón. Y, si malinterpretan las señales, al final nadie les creería, como le pasó al pastor de la fábula con su “¡que viene el lobo!”

**EL CORTOPLACISMO.** A pesar de la extrema complejidad del mundo actual, en la mayoría de las empresas el pensamiento estratégico suele ser escueto y simple. El cortoplacismo se atribuye a que las cotizadas deben publicar informes trimestrales, la imperante lógica de “el tiempo es oro” y los mandatos cada vez más breves de los CEO. Estos condicionantes dificultan a las empresas centrarse en los acontecimientos geopolíticos que podrían reconfigurar el panorama del negocio, y no digamos ya prevenirlos. Como la evolución de dichos acontecimientos suele ser lenta y discreta, cuando estalla la crisis a menudo es demasiado tarde para reaccionar.

**EL ENFOQUE EN RESULTADOS.** Otra de las razones por las que a los directivos les cuesta tanto reparar en las posibles implicaciones a largo plazo de la evolución geopolítica es, sencillamente, que no están preparados para ello.

Muchos ejecutivos han estudiado ingeniería, contabilidad o dirección de empresas y han ascendido en el escalafón gracias a sus capacidades analíticas y de cálculo numérico. Aunque bien informados en ciertas áreas, carecen de un conocimiento profundo de la evolución histórica y política. Y, más allá de lo que hayan aprendido o dejado de aprender en la universidad, se trata de cómo les han enseñado a pensar en general. Los ingenieros y los financieros creen que, si ha-

« Los directivos de un nivel jerárquico lo bastante alto como para advertir los riesgos geopolíticos importantes tienen a su cargo zonas geográficas enormes. »

ces bien las cuentas, obtendrás el resultado correcto. Cuando asumen responsabilidades directivas, este tipo de personas suele exigir claridad aunque no la haya.

**FE EN EL CONTINUISMO.** Muchas empresas premian y promocionan a los directivos que actúan y no a los que expresan dudas o piden cautela ante las tendencias de combustión lenta. Es más, tomarían nota o incluso emprenderían acciones inmediatas si alguien se pronunciara en contra de invertir en una economía de rápido crecimiento o abogara por salirse antes de que estalle una crisis.

El historiador Niall Ferguson ha escrito que el Mercado de bonos de Londres siguió operando con toda normalidad hasta el mismo día que estalló la Primera Guerra Mundial. No es que los inversores se negaran a ver la realidad, sino que, “cuanto más tiempo pasa desde la última gran guerra, más difícil es imaginársela.” Y añade: “La aparente indiferencia de los mercados financieros actuales ante el riesgo geopolítico no puede verse como la prueba de que el mundo será capaz de evitar un gran conflicto en un futuro próximo, sino de que lo ha evitado en el pasado reciente.

Dada la relativa juventud de los empleados del sector financiero, así como la relativa brevedad de la carrera de los altos directivos, ‘reciente’ significará los últimos 25 años. Al igual que la de 1914 con sus prede-

## Tres claves para blindar la cadena de suministro internacional

cesores, una gran guerra caería sobre esta generación de banqueros y gestores de fondos como algo surgido de la nada.”

Así, concluye Ferguson, mientras que la mayoría de los analistas informados admitirían la probabilidad, por baja que sea, de un ataque nuclear, un conflicto en Oriente Medio o el deterioro de las relaciones chino-estadounidenses, buena parte de los inversores actúan como si esta fuera casi nula. Y ahí es donde radica el peligro.

### Tres preparativos fundamentales

Por lo general, en las grandes multinacionales el proceso de desarrollo de la estrategia se enmarca en el ciclo

de planificación anual, se externaliza a consultoras de prestigio o una combinación de ambas opciones. El problema de la primera es que las cuestiones de planificación estratégica suelen quedar en un segundo plano respecto a las operacionales más inmediatas.

Con la segunda, en el mejor de los casos, los proyectos de consultoría a medida darán motivos para reflexionar al equipo directivo, y en el peor, consumirán mucho tiempo y dinero y simplemente avalarán la dirección estratégica ya decidida.

Durante este proceso, el equipo directivo y el Consejo no suelen hacer una reflexión profunda del estado actual del mundo, del rumbo que tomará en el futuro o de los supuestos de los que parten en estos temas. Con demasiada frecuencia, el proceso deviene en un ejercicio de previsión infructuoso.

Claro que la previsión puede ser una excelente herramienta para proyectar la demanda en entornos relativamente estables y útil en la planificación operacional. Pero resulta poco eficiente a la hora de planificar la estrategia a largo plazo. Para muestra, el fracaso más absoluto de la comunidad empresarial para prever vuelcos históricos tales como el brexit, la elección de Trump o la guerra civil en Siria.



## Tres claves para blindar la cadena de suministro internacional

« En el supuesto de que siempre se producirán crisis geopolíticas, la clave es imaginar distintos escenarios de futuro para el mundo o para una determinada región. »

El desarrollo de la estrategia necesita una planificación de escenarios, cuya premisa es la imposibilidad de predecir el futuro. Así, en el supuesto de que siempre se producirán crisis geopolíticas, la clave es imaginar distintos escenarios de futuro para el mundo o para una determinada región, y qué podría ocurrirles a los negocios en cada uno de ellos.

Según Pierre Wack, pionero en el uso de la planificación de escenarios cuando trabajaba en Shell, su aspecto más valioso son las conversaciones sinérgicas que surgen entre los actores del proceso.

Las tres actuaciones que expongo a continuación ayudarán a la alta dirección a mejorar su capacidad para navegar por lo desconocido y minimizar la exposición de sus cadenas de suministro global a los riesgos geopolíticos.

**INVOLUCRAR AL CONSEJO.** El CEO y el Consejo de Administración son los responsables fiduciarios de planificar con antelación y proteger la empresa contra las interrupciones catastróficas ocasionadas por disturbios, nacionalizaciones, guerras y otras calamidades geopolíticas. Pero a menudo carecen del tiempo, la formación o el conocimiento necesarios para ahondar en las cuestiones que afectan a todos los países y regiones donde opera la empresa. Y aunque quisieran hacerlo, ¿cómo y cuándo podrían analizar su

historia, la situación actual y las tendencias dominantes de todos los países cuando en gran medida las desconocen?

Una opción sería involucrar al Consejo en talleres anuales de planificación de escenarios para que, durante uno o dos días, se centren en una región específica y analicen qué contingencias geopolíticas podrían darse allí en los próximos 10 o 20 años. Para estar mejor informados, la empresa podría invitar a expertos en seguridad internacional y directivos de la región en cuestión. Al tratar una región al año, el Consejo cubriría todo el planeta en cinco años. Los resultados de estas sesiones deberían documentarse y difundirse entre todas las unidades de dirección para que los incluyeran en el desarrollo de su estrategia. De este modo, cada alto directivo debería responder a la pregunta de qué pasaría en caso de producirse un escenario adverso y reflejarlo en su plan estratégico.

A lo largo de todo este proceso de consulta, el Consejo debe tener muy presente que la gestión del riesgo geopolítico exige tomar medidas preventivas costosas, como dar holgura a sus cadenas de suministro o contratar seguros onerosos. Es decir, hay que gastar dinero hoy si queremos estar preparados para cualquier eventualidad mañana. Y eso tendrá un impacto negativo en las métricas de rendimiento más importantes de una unidad o función específica, sobre todo si los riesgos se quedan en el papel.

**MEDIR EL RIESGO PAÍS Y EL DEL SECTOR.** El riesgo país suele medirse partiendo de indicadores económicos aceptados, como el PIB per cápita, o analizando la evolución de determinados segmentos de mercado, como los hogares de clase media o los mileniales. Los

riesgos geopolíticos, si se toman en cuenta, se evalúan a escala nacional y siguiendo los consejos de las aseguradoras o de la oficina comercial del ministerio de Asuntos Exteriores del país en cuestión.

El problema de este enfoque es que los efectos de una crisis geopolítica suelen variar de un sector a otro. Pensemos en las crisis diplomáticas del mar del Sur de China. El riesgo de interrupción es mucho mayor para las petroleras con rutas de suministro o incluso operaciones en la región que para las empresas de consumo. La demanda de los productos o las líneas de suministro de estas últimas apenas se verían afectadas por las maniobras navales o las resoluciones del Tribunal de La Haya sobre las distintas reclamaciones territoriales. Siempre y cuando la situación no devenga en sanciones comerciales o una guerra en toda regla, las empresas de consumo tienen relativamente poco que temer.

En cambio, las tecnológicas son muy vulnerables a las interrupciones. En las últimas décadas han establecido centros de servicios compartidos o externalizado procesos administrativos a proveedores de bajo coste en India, Europa del Este y Latinoamérica.

La premisa es que, a medida que los países en desarrollo asciendan por la cadena de valor, aprobarán y harán cumplir leyes para luchar contra las falsificacio-

« Los riesgos geopolíticos, si se toman en cuenta, se evalúan a escala nacional y siguiendo los consejos de las aseguradoras o de la oficina comercial del ministerio de Asuntos Exteriores del país en cuestión. »

## Tres claves para blindar la cadena de suministro internacional

nes y proteger la propiedad intelectual. Esta idea da por hecho la coexistencia pacífica y el respeto por el derecho internacional. ¿Pero qué ocurre si el país del encuestados que se manifiestan “muy preocupados” por la seguridad de los datos y los incidentes en TI, entre ellos los ciberataques, ha aumentado un 14% respecto al año pasado, la mayor subida anual experimentada entre las distintas áreas de riesgo.

¿Qué pueden hacer las empresas para limitar su exposición? Así como se ha de valorar hasta qué punto las operaciones, las cadenas de suministro y los mercados están expuestos a riesgos geopolíticos, la dirección de la empresa debería hacer lo mismo con las capacidades y los activos tecnológicos que tiene desplegados por todo el mundo. No se trata de cancelar inmediatamente cualquier plan para desplazar recursos de ingeniería a los países emergentes, sino de reconocer que los riesgos existen y tomar precauciones, como la implementación de protocolos, planes de contingencia y medidas de seguridad.

**PREPARAR A LOS DIRECTIVOS.** Para crear y gestionar cadenas de suministro globales capaces de capear las tormentas geopolíticas más turbulentas, las empresas deben dar grandes pasos en la dirección de personas y, en concreto, en las áreas de reclutamiento

« No se trata de cancelar inmediatamente cualquier plan para desplazar recursos de ingeniería a los países emergentes, sino de reconocer que los riesgos existen y tomar precauciones. »

y formación, gestión del rendimiento y rotación de puestos de trabajo.

**Reclutamiento y formación.** Una forma evidente de aumentar la concienciación geopolítica de las empresas es contratar a más personas que hayan estudiado historia o humanidades. La pega es que, en su mayoría, carecen de las habilidades matemáticas y financieras necesarias. O aprenden rápido o podrían tardar años en alcanzar los puestos en los que su conocimiento sería de gran valor.

Sin duda, los programas de posgrado aceleran este proceso. Nada mejor que un MBA para que los licenciados en historia y humanidades se pongan al día en materia de administración de empresas y finanzas.

Otra opción es organizar cursos intensivos de geopolítica para la generación actual de directivos. Incluso se podría seguir el ejemplo del Ejército de Estados Unidos, que tiene por costumbre enviar a sus oficiales a la universidad para cursar un máster en ciencias políticas, historia u otras materias complementarias.

Aunque es habitual que las empresas envíen a sus directivos más prometedores a cursar un MBA a tiempo parcial, quizá va siendo hora de ampliar el currículo con estudios avanzados en disciplinas que ofrecen un conocimiento en profundidad de las regiones más estratégicas del planeta. Basta pensar en el valor que podría aportar un vicepresidente de la región Asia-Pacífico que haya hecho un máster sobre Asia o asistido a un coloquio doctoral sobre los problemas de seguridad a los que se enfrentan los países del Sudeste Asiático.

**Gestión del rendimiento.** Otro elemento fundamental de la dirección de personas es la evaluación de los em-

« La verdadera prueba de estrés de los líderes empresariales será su capacidad para trazar una hoja de ruta convincente que atraiga a otros hombres y mujeres de talento. »

pleados. Muchas empresas identifican a los de mayor potencial mediante una parrilla de evaluación que mide el rendimiento en una dimensión y el potencial en la otra. Se trata de un método arraigado, pero el reto es ajustar los aspectos clave del rendimiento y el potencial a la gestión actual de una empresa internacional, mucho más compleja.

Por ejemplo, ¿es posible equilibrar mejor la consecución de los objetivos a corto plazo con la mitigación de los riesgos a largo? Si un directivo mantiene un stock de seguridad extra en caso de desabastecimiento, ¿habría que penalizarle por necesitar más capital de lo que estaba estipulado? Del mismo modo, si aprende otro idioma o cursa un máster en ciencias políticas, ¿se consideraría una ventaja o una distracción de cara a su futuro profesional?

**Rotación de puestos de trabajo.** Si hay una medida de eficacia probada para ampliar el conocimiento y la mentalidad global de los directivos de alto potencial, esa es asignarles puestos en distintos países, funciones y unidades de negocio. Pero no siempre obtienen el que es más adecuado para ellos y, cuando acaban, puede resultarles muy difícil retomar su carrera profesional.

Para colmo, si su asignación es de tres años, por ejemplo, el efecto disuasorio es claro. ¿Qué gana un

## Tres claves para blindar la cadena de suministro internacional

directivo incumpliendo los objetivos en pos de mejores resultados a medio plazo o mitigando riesgos que podrían no materializarse nunca? Por idéntico motivo, ¿para qué molestarse en aprender mandarín o conocer mejor la cultura local?

Las empresas han de pensar en cómo incentivar a los directivos destinados en el extranjero para que hagan un esfuerzo extra durante sus asignaciones. Cuanto más se sumerjan en el idioma, la cultura y la historia locales, más se beneficiará la empresa. Ese conocimiento en profundidad les permitirá evaluar el impacto que la evolución política local y las tendencias geopolíticas podrían tener en las operaciones y cadenas de suministro.

### Una hoja de ruta convincente

Todas estas medidas son más valiosas si cabe cuando la evolución geopolítica amenaza la cuenta de resultados, bien porque repercuta directamente en la cadena de suministro o como efecto colateral de la ruptura de tratados comerciales, mayores restricciones a la libertad de movimientos o bruscas fluctuaciones cambiarias. Aunque algunas de las medidas que propongo quedan fuera del ámbito tradicional de los negocios, la comunidad empresarial en general podría hacer mucho más por mantenerse al corriente de las grandes tendencias geopolíticas y mitigar los riesgos que afronta.

En el futuro, el ejercicio del liderazgo irá más allá de cumplir objetivos a corto plazo y aumentar el valor para los accionistas. Todo esto seguirá siendo importante, pero la verdadera prueba de estrés de los líderes em-

presariales será su capacidad para trazar una hoja de ruta convincente que atraiga a otros hombres y mujeres de talento.

En un mundo volátil e interconectado, la claridad de visión será más importante que nunca, así como la capacidad para navegar por la complejidad. La historia sigue su curso y los altos directivos tienen que estar preparados para lo que les depare. Es su responsabilidad.



### EL AUTOR

**Mike Rosenberg** es profesor adjunto de Dirección estratégica en el IESE, donde imparte clases de estrategia, sostenibilidad, globalización y geopolítica en los programas MBA y de educación ejecutiva. Asesora a empresas internacionales en temas relacionados con la planificación de escenarios, la sostenibilidad y la dirección de compañías globales. Puedes leer su blog, "Doing Business on the Earth", en: <http://blog.iese.edu/doing-business/>

Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización