ASNN-12
Octubre de 2014

El riesgo político en la toma de decisiones

«El sabio todo lo sopesa, aunque ahonda especialmente donde hay profundidad y dificultades y donde cree que a veces hay más de lo que piensa».

Baltasar Gracián, *El arte de la prudencia*

Do Not Copy or Post

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Resumen

Esta nota técnica aborda un tipo de criterio que conviene tener en cuenta a la hora de tomar ciertas decisiones empresariales o de negocio cuando se están valorando varias alternativas: el riesgo político.

La profesión del empresario y directivo es tomar decisiones acertadas y acometer su ejecución con eficacia. Para llevar a cabo su tarea ha de estar entrenado en el análisis de las situaciones y en la síntesis que implica una decisión. Un análisis cabal exige identificar los retos o problemas que median entre los objetivos que desea conseguir y su efectiva consecución; a veces esos problemas se ven con claridad en un golpe de vista, y otras exigen una cuidadosa labor de desbroce de las apariencias para llegar a lo real. Afrontar el problema o los problemas reales supone vérselas con diferentes opciones para solucionarlos, ya sea porque éstas aparecen de modo natural o porque se crean artificialmente; si un problema sólo tiene una solución, sólo cabe tomar la decisión de cómo implantarla.

Nota técnica preparada por Eduardo Ramos, PLS 2014, y el profesor Guido Stein. Octubre de 2014.

Copyright © 2014 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing a través de www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com, envíe un fax al +34 932 534 343 o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 16/10/15

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Allí donde haya que decidir entre varias opciones o alternativas es cuando son útiles los criterios, es decir, los factores que hacen que una opción se diferencie de otra opción; si no, ocurriría, como dice el refrán, que, «por la noche, todos los gatos son pardos». Donde reina la oscuridad, no somos capaces de decidirnos racionalmente, sino por olfato; y aunque el olfato o la intuición conviene cuidarlos, no conviene que sean el recurso único para decidir y decidirse en la vida. Es una práctica generalizada en el día a día del directivo recurrir al impacto financiero, comercial, operativo, incluso ético o «social» para ponderar una alternativa de acción frente a otra. En esta línea llamamos la atención sobre otro criterio que creemos que está cobrando una importancia creciente, y cuya inadvertencia genera un riesgo: el criterio político[1].

Analizar las alternativas por medio de los criterios correspondientes en cada caso no asegura el acierto en la decisión, pero sí el rigor que da la sistemática en el tratamiento de los problemas de dirección. Rigor que se verá enriquecido con la reflexión operativa sobre los aspectos que hemos denominado «políticos» en esta nota[2].

1. Introducción

En un mundo cada vez más global, la viabilidad y el éxito de las empresas dependen en gran medida de las inversiones y actividades de negocio que emprendan en otros países distintos al de origen.

Este contexto, aunque conlleva inmensas oportunidades, implica un cambio de escenario, así como de las reglas del juego, para la actividad empresarial. En este nuevo ámbito, el directivo debe tomar decisiones en escenarios cada vez más complejos e inciertos, los cuales ya no están regidos por las normas que se circunscribían tradicionalmente al ámbito nacional y local. En este sentido, uno de los errores más generalizados en el mundo de la empresa es pensar que lo que ha funcionado a nivel doméstico va a resultar igualmente efectivo en otro mercado (Ghemawat, 2011)[3].

Asimismo, en esta nueva era existe una creencia generalizada de que son los países emergentes, y en particular los BRICS[4] (Brasil, Rusia, la India, China y Sudáfrica), los que están llamados, con el permiso de Estados Unidos, a liderar la economía mundial en el futuro. Sin embargo, invertir en estas economías no está exento de riesgos e incertidumbres

---

[1] Los autores quieren agradecer al profesor José Ramón Pin sus sugerencias.

[2] La nota tiene un enfoque generalista e introductorio para directivos no expertos en estos problemas. No ofrece herramientas, sino criterios. Para un tratamiento operativo con vistas a una implantación, se puede consultar, por ejemplo: http://www.riskmap.aon.co.uk/projectfiles/Docs/UserMaual/User%20Manual%20-%20PRM.pdf o

http://www.pwc.com/en_GX/gx/political-risk-consulting-services/pdf/praermfinal.pdf.

[3] «Ghemawat: Globalización, menos de lo que nos hicieron creer», *AméricaEconomía* (24 de noviembre de 2011). Disponible en: http://iese.acceso.com/multimedia_clip.html?d=1&news_id=650207367&file=130659.pdf&type=pdf&comp_id=2938&clip_id=514&date_folder=20111025.

[4] Existe una tendencia bastante extendida a tratar los BRICS como un grupo cohesionado y homogéneo cuando, como señala Ghemawat (2011), incluso *se revelan grandes variaciones* culturales, políticas y económicas a lo largo de sus territorios: por ejemplo, si comparamos São Paulo con el nordeste brasileño, hasta las leyes se interpretan de un modo distinto. «Ghemawat: Globalización, menos de lo que nos hicieron creer», *AméricaEconomía*. Disponible en: http://iese.acceso.com/multimedia_clip.html?d=1&news_id=650207367&file=130659.pdf&type=pdf&comp_id=2938&clip_id=514&date_folder=20111025.

que pueden lastrar las mejores inversiones o proyectos empresariales. Por ejemplo, muchos inversores han puesto sus ojos en China como una tierra de oportunidades. No obstante, el gigante asiático posee un alto riesgo político, asociado a la corrupción, que puede afectar negativamente a las inversiones extranjeras[5]. Asimismo, recientemente, el papel de Rusia en el conflicto en Ucrania ha comportado duras sanciones para este país, por parte de Estados Unidos y de la Unión Europea (UE)[6], en los sectores financiero, energético y militar, que van afectar a muchas empresas extranjeras que tienen relaciones comerciales con este país.

Por otro lado, aunque las operaciones de las empresas multinacionales a menudo se ven afectadas por las decisiones políticas, uno de los problemas clave dentro de este contexto es que, a la hora de invertir en otros países, los líderes corporativos se centran sobre todo en factores económicos y a menudo carecen de herramientas de análisis para analizar cómo el aspecto político puede afectar a sus inversiones. Ante esta ausencia de control y análisis, los riesgos políticos pasan inadvertidos para las empresas hasta que se manifiestan de forma virulenta, afectando a la actividad de negocio y creando situaciones irreversibles.

Por ello, se hace fundamental que el directivo de una empresa con vocación internacional tenga una visión estratégica del riesgo político para que pueda liderar procesos de arriba abajo con el fin de incorporar el factor político dentro de su gestión del riesgo empresarial.

Esta nota técnica, por lo tanto, pretende, en general, incidir en la importancia de un factor, el político, que entraña riesgos que pueden condicionar el éxito o fracaso de una decisión empresarial o una actividad de negocio en un país. Y, en particular, dotar al directivo de claves prácticas y de conocimiento crítico que le permitan adoptar decisiones, siempre desde una perspectiva ética, para invertir y desarrollar una actividad de negocio en otro país teniendo en cuenta la variable del riesgo político.

2. Riesgos: el riesgo político

Kytle y Ruggie (2005) señalan que los riesgos surgen cuando existen debilidades dentro del sistema operativo de las empresas debido a la ausencia de controles y contramedidas para identificar y tratar estos riesgos[7]. Estos mismos autores señalan cuatro tipos de riesgos, a los

[5] La consultora Maplecroft y la aseguradora Marsh consideran a China un país con alto riesgo político, asociado a la corrupción, para la inversión extranjera. «Political Risks Trends and Hotspots for 2014». Disponible en: http://spain.marsh.com/Portals/52/Documents/MRMR_Marsh_Principales%20tendencias%20en%20Riesgo%20Pol%C3%ADtico%20para%202014.pdf.

[6] La UE, con fecha de 28 de julio de 2014, ha anunciado las siguientes medidas: «En virtud de las sanciones financieras pactadas, "los nacionales o compañías de la UE no podrán comprar o vender nueva deuda emitida por bancos rusos propiedad del Estado, bancos de desarrollo, sus filiales y aquellos que actúan en su nombre". En el caso del embargo de armas, los Veintiocho han acordado prohibir la importación y exportación de armas y material relacionado cubiertos en la lista común militar de la UE para "nuevos contratos" y que cubre asimismo la prohibición de exportaciones de bienes y tecnología de uso dual "para uso militar". Los Veintiocho también han acordado que la exportación de "determinados equipos y tecnología relacionada con la energía estará condicionada a una autorización previa" y limitada al sector del petróleo. Las licencias de exportación "se negarán para la exploración y producción de petróleo en aguas profundas, petróleo de esquisto y exploración de petróleo en el Ártico"». Información disponible en: http://www.abc.es/internacional/20140729/abci-sanciones-rusia-201407291612.html.

[7] B. Kytle y J. G. Ruggie (2005), «Corporate Social Responsibility as Risk Management. A Model of Multinationals», Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper 10, Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post