



# Thinking Heads

CRAFTED LEADERSHIP

## REALISMO ESTRATÉGICO ANTE LA INCERTIDUMBRE GLOBAL

*Un análisis del impacto de la geopolítica y  
geoeconomía en las organizaciones, con Ana Palacio.*

# Índice

Resumen ejecutivo y contexto .....	Pg. 3
Riesgo vs incertidumbre: un cambio de paradigma empresarial .....	Pg. 4
El fin de la globalización feliz y el colapso del paradigma europeo .....	Pg. 5
China: el gran actor de la transformación global .....	Pg. 6
Europa en encrucijada: potencia económica sin proyecto estratégico .....	Pg. 7
España: entre la relevancia histórica y el riesgo de marginalización. ....	Pg. 8
7 implicaciones clave para la nueva estrategia de las organizaciones.....	Pg. 9
Contrata a Ana Palacio como conferenciante .....	Pg. 10
Sobre Thinking Heads .....	Pg. 11



## Resumen ejecutivo y contexto

Vivimos en un momento de transición fundamental. La frase atribuida a Antonio Gramsci, pero originaria del poeta francés Paul Valéry, captura la esencia: "Lo viejo no ha terminado de desaparecer, y lo nuevo todavía no está claro".

En un encuentro privado con directivos empresariales, celebrado en las oficinas de Thinking Heads, Ana Palacio, ministra de Asuntos Exteriores de España (2002-2004) y vicepresidenta del Banco Mundial (2006-2008), ofreció su diagnóstico sobre las relaciones internacionales, la geopolítica de la energía y los desafíos de la Unión Europea.

Resultado de un diálogo con Antonio Hernández-Rodicio, socio en Thinking Heads, **este informe recoge los puntos claves para directivos de la comunicación, los asuntos públicos y la dirección empresarial.**



### TESIS CENTRAL

La geopolítica ha irrumpido en la geoeconomía. El modelo de prosperidad basado en la globalización, la seguridad externalizada en Estados Unidos y el libre intercambio como axioma ya no puede asumirse como punto de partida de ninguna estrategia corporativa. Las empresas necesitan reconceptualizar su relación con el riesgo, la incertidumbre y la capacidad de anticipación.

### Las cinco conclusiones claves del encuentro

1. La distinción entre riesgo e incertidumbre es el nuevo imperativo de la gestión estratégica.
2. El paraguas de seguridad de EE.UU. ya no puede darse por garantizado.
3. China juega con una dimensión del tiempo y una lógica que no responden a la elección racional occidental.
4. Europa tiene potencia económica federal, pero carece de política industrial y de defensa actualizadas.
5. España debe posicionarse en el grupo de cabeza europeo o quedará fuera de la nueva arquitectura de poder.



*"Ana Palacio es una de las voces autorizadas para el análisis de la coyuntura global que hoy marca las relaciones entre países, el derecho internacional, los intercambios comerciales y el futuro de las instituciones multilaterales. Su dilatada experiencia en todos estos campos, tanto en la España, como la UE y el mundo Atlántico le permiten diseccionar con criterio y conocimiento cada asunto. Especialmente preocupada por el futuro europeo y su liderazgo es, además de europeísta de primera mano (fue miembro del Presidium que delimitaría el sentido y el alcance de la Constitución europea), atlantista convencida. Palacio es una voz imprescindible para entender en toda su complejidad el mundo que vivimos y una autoridad capaz de anticipar los escenarios por los que discurrirá la política global los próximos años".*



#### Antonio Hernández-Rodicio

Socio. Comunicación Estratégica, Consultoría Política y Asuntos Públicos, Thinking Heads.

# Riesgo vs incertidumbre: un cambio de paradigma empresarial

Actualmente, las empresas operan en un contexto donde eventos de baja probabilidad, pero alto impacto, pueden alterar por completo sus supuestos operacionales. El cierre del Estrecho de Ormuz, conflictos comerciales no anticipados, o cambios regulatorios abruptos son ejemplos concretos. **Palacio abre su intervención con una distinción conceptual que tiene implicaciones inmediatas para la gestión corporativa: la diferencia entre riesgo e incertidumbre.** Y es que incorporar el factor de irracionalidad a los planes de negocio no es opcional; es una condición de supervivencia estratégica.

## RIESGO



El riesgo es cuantificable, asegurable y gestionable. Las empresas llevan décadas incorporándolo a sus modelos financieros y estratégicos. Admite la modelización.



## INCERTIDUMBRE

Es la irrupción de lo imprevisible. Decisiones motivadas por lógicas no económicas (ideológicas, culturales, geopolíticas) que alteran escenarios proyectados.



*“Hace falta incorporar el factor de incertidumbre, que viene por una razón muy clara de decir y muy difícil de explicar. La geopolítica ha irrumpido en la geoeconomía. Estábamos acostumbrados a un mundo en el que determinadas condiciones se daban por supuestas. Ese mundo ya no existe.”*

**Ana Palacio**

Ministra de Asuntos Exteriores de España (2002-2004) y vicepresidenta del Banco Mundial (2006-2008).



## Dos ejemplos de relevancia para el sector energético y el empresarial en general:



### La crisis del gas en Europa

Las tensiones en el mercado del gas se manifiestan antes de la invasión rusa de Ucrania (2022). La causa directa es la no renovación de contratos de suministro a largo plazo por imperativo ideológico derivado de la taxonomía verde europea, que calificó el gas como combustible a extinguir. El resultado fue una dependencia del mercado spot que, al tensarse por la recuperación asiática post-COVID, generó una vulnerabilidad estructural.



### Exclusión del nuclear de la taxonomía europea

La UE ha priorizado la sostenibilidad en su agenda verde, dando por sentadas la seguridad de suministro y la asequibilidad. La exclusión nuclear ha sido una decisión de naturaleza ideológica, no técnica ni económica, que contradice la lógica del trilema energético: seguridad de suministro, asequibilidad y sostenibilidad medioambiental.

## El fin de la globalización feliz y el colapso del paradigma europeo

Palacio hace referencia al libro *Por qué Europa liderará el siglo XXI*, de Mark Leonard, para ilustrar el cambio del contexto global en apenas dos décadas. El pasaje leído en el encuentro describe a **Europa como un modelo irresistible de síntesis entre libertad liberal y bienestar social. Hoy, esa visión resulta anacrónica.**

El paradigma de la posguerra (paz a través de la prosperidad, prosperidad a través del intercambio regulado), funcionó porque descansaba sobre un supuesto tácito: la garantía de seguridad provista por Estados Unidos.



“ By creating the largest single internal market in the world, Europe has become an economic giant that, according to some calculations, is already the biggest in the world. But it is the quality of Europe’s economy that makes it a model. Its low levels of inequality allow countries to save on crime and prisons. Its energy-efficient economies will protect them from high oil prices. Its social model gives people leisure and time with their families. Europe represents a synthesis of the energy of freedom that comes from liberalism with the stability and welfare that come from social democracy. As the world becomes richer and moves beyond satisfying basic needs, such as hunger and health, the European way of life will become irresistible.”

Mark Leonard. *Por qué Europa liderará el siglo XXI.*

Las instituciones europeas fueron diseñadas para un mundo que ya no existe: un mundo en paz, con hegemonía americana estabilizadora, cadenas de suministro globales eficientes y actores estatales con comportamiento racional-económico. Esa arquitectura genera hoy tres tipos de fricción:



### Velocidad insuficiente

La toma de decisiones por consenso a 27 es disfuncional ante la velocidad de los cambios geopolíticos. El modelo confederal en política exterior y defensa tiene efectos paralizadores.



### Sobrerregulación

Casos de grandes empresas españolas que deben cumplir hasta 63.000 normas europeas. El coste de *compliance* se ha convertido en una carga competitiva de primer orden.



### Consumidor como rey vs. ciudadano como fin

La política europea priorizó históricamente al consumidor (bajos precios como métrica) sobre el sistema productivo. En el nuevo contexto, esa jerarquía de valores es contraproducente.

## China: el gran actor de la transformación global

La irrupción de China en el escenario global no es equiparable a la de ningún actor previo. Palacio –que tiene experiencia directa de negociación con el gobierno chino, incluyendo la venta de reactores nucleares y conversaciones en el marco del “Made in China 2025”– ofrece una lectura de China que va más allá de la narrativa habitual.

### La doctrina de la doble circulación

China gestiona el intercambio global bajo sus propias condiciones. En 2015, las conversaciones con dirigentes chinos dejaban claro el objetivo: controlar toda la cadena de valor de la transición energética. Los paneles solares europeos, las baterías para vehículos eléctricos, los coches eléctricos y los minerales críticos son ejemplos concretos de ese proyecto de dominación tecnológica. La doctrina de doble circulación implica:



**Autosuficiencia** en todas las tecnologías críticas para la transición energética y la economía digital.



Control de los cuellos de botella tecnológicos y de materias primas para **mantener dependencias estratégicas** sobre terceros.



**Proyección global** selectiva, priorizando sectores y mercados donde esas tecnologías definen el futuro.

### Una dimensión del tiempo incompatible con los ciclos electorales

La diferencia más profunda entre la lógica china y la occidental es temporal, no ideológica. China planifica a décadas, mientras que los gobiernos democráticos planifican a legislaturas. **Esta asimetría es la principal ventaja competitiva de China en la rivalidad estratégica global.**

La advertencia a dos errores complementarios: ignorar a China y subestimar su potencia, o tratar con China como si fuera un interlocutor occidental con los mismos códigos de reciprocidad. **La relación debe establecerse reconociendo esa asimetría y buscando palancas de negociación reales** –como el acceso al mercado europeo– de forma coordinada, no país por país.

### MÁS EN NUESTRO BLOG

El Paradigma de la Autonomía Estratégica Europea en 2026:ds  
Reflexiones de Josep Borrell.

[Haz clic aquí para leer más](#)

# Europa en encrucijada: potencia económica sin proyecto estratégico

Europa tiene una potencia económica federal de primer orden –el mayor mercado interior del mundo– pero carece de los instrumentos para proyectarla estratégicamente. El informe Draghi, ampliamente elogiado, no ha generado ningún impulso transformador real: menos del 15% de sus propuestas han encontrado seguimiento efectivo.



## El debate sobre la federalización

La propuesta de avanzar hacia un modelo federal europeo en política exterior, defensa e industria es legítima, pero enfrenta obstáculos estructurales:

- Reformar los tratados europeos requeriría abrir un proceso constituyente que ningún Estado miembro desea acometer en el actual clima político.
- No existe voluntad política para asumir el coste electoral de elevar el gasto en defensa y reconfigurar los estados de bienestar.
- La ampliación al este ha desplazado el centro de gravedad europeo, dejando a los países mediterráneos en una posición más excéntrica.



## La vía pragmática: el modelo Schengen

Ante esa imposibilidad, se propone la vía del "grupo de cabeza": un núcleo de 6 o 7 países que acuerden avanzar en ámbitos como la política industrial y la defensa común. El modelo es Schengen: un acuerdo nacido fuera del marco comunitario, abierto a adhesión posterior, que ha acabado definiendo una parte esencial de lo que significa Europa. En materia de defensa, el reto es mayúsculo: la fragmentación industrial en defensa es un reflejo de la incapacidad de subordinar los intereses nacionales a una lógica de tamaño crítico europeo.



## La política industrial como prioridad urgente

La ausencia de una política industrial europea coherente es uno de los principales factores de vulnerabilidad con implicaciones directas para las empresas:

- El CBAM (mecanismo de ajuste en frontera por carbono) puede convertirse en un instrumento que penalice a las empresas europeas sin producir el efecto descarbonizador perseguido.
- El mercado de emisiones de CO2 necesita una moratoria o rediseño que atienda la realidad de sectores no electrificables.
- La electrificación total de la economía, presentada como objetivo estructural, es técnicamente inviable para más del 50% de la actividad económica europea en el horizonte relevante.

## España: entre la relevancia histórica y el riesgo de marginalización

El papel de España en Europa combina orgullo histórico con preocupación genuina. España fue un actor protagonista en la construcción europea: impulsó la ciudadanía europea, los fondos de cohesión y el Espacio de Libertad, Seguridad y Justicia. No obstante, esa presencia ha ido diluyéndose.

### Tres factores de riesgo para la posición española:



#### Primer factor de riesgo:

El giro hacia el no alineamiento y las afinidades con el Grupo de Puebla, que genera irritantes con los principales socios europeos y debilita la credibilidad de España como socio confiable.



#### Segundo factor de riesgo:

La posición geográfica excéntrica de la Península Ibérica respecto al centro de gravedad europeo, que se desplaza hacia el norte y el este con cada ampliación.



#### Tercer factor de riesgo:

La incapacidad de gestionar la relación con Alemania –socio fundamental– al nivel que las circunstancias requieren.

Frente a estos riesgos, surge una propuesta alternativa hacia una agenda concreta: que España lidere, junto a Portugal e Italia, un eje mediterráneo dentro del grupo de cabeza europeo, que capitalice su experiencia histórica en geopolítica africana y su relación especial con Marruecos, y que reposicione su diplomacia en el marco de la nueva arquitectura de defensa y seguridad europea.



*“Nosotros necesitamos una relación, fomentar esa relación estrecha. Una de las cosas que hemos dicho es que el mundo ya no es plano, no es el de Friedman. Y en esa vuelta en tromba de la geografía, nosotros nos encontramos excéntricos, descolgados de lo que es el mapa de la Unión Europea, en donde el centro de gravedad cae más al norte y más al este. Y eso también lo tendríamos que tener en cuenta. Yo sé que la relación con Italia es complicada, pero nosotros tendríamos que buscar Portugal–España–Italia. El Mediterráneo es un polvorín, y ahí tenemos cosas que hacer.*



#### Ana Palacio

Ministra de Asuntos Exteriores de España (2002-2004) y vicepresidenta del Banco Mundial (2006-2008).

### EN LOS MEDIOS

*La victoria de Magyar, preludio de una primavera húngara. ABC (abril 2026)*



[Haz clic aquí para saber más](#)

## 7 implicaciones clave para la nueva estrategia de las organizaciones

### Principales palancas estratégicas para empresas en el nuevo contexto geopolítico:

- 1 | Incorporar la **incertidumbre geopolítica como variable estructural** en los modelos de planificación y escenarios estratégicos, no solo como riesgo puntual.
- 2 | **Auditar las cadenas de suministro en busca de dependencias críticas** en minerales, componentes tecnológicos y rutas logísticas expuestas a tensión geopolítica.
- 3 | Desarrollar capacidades propias de inteligencia geopolítica o **alianzas con think tanks y redes de expertos** que permitan anticipar disrupciones no económicas.
- 4 | **Revisar la exposición a regulación europea en transformación:** el mercado de carbono, el CBAM y la taxonomía verde están siendo revisados. Las empresas deben posicionarse en esos debates.
- 5 | Construir presencia en Bruselas y en los **procesos de definición de política industrial europea:** la nueva agenda de competitividad ofrece ventanas de influencia.
- 6 | Aprovechar el papel de **España como puerta hacia América Latina, el Mediterráneo y África:** geografías que van a ganar centralidad en el nuevo mapa de interdependencias.
- 7 | **Diseñar planes de contingencia** para escenarios de fragmentación del mercado interior europeo o de reconfiguración de los acuerdos comerciales con terceros.



#### CONCLUSIÓN CLAVE PARA DIRECTIVOS DE EMPRESAS:

Ana Palacio cierra su intervención con una metáfora que captura bien la exigencia del momento: **"navegar a vista y a la vez tener una vocación de futuro"**. Las dos cosas son necesarias y, paradójicamente, se tensionan entre sí.

Navegar a vista implica agilidad táctica, gestión de la incertidumbre a corto plazo, disposición a revisar supuestos que hasta ayer parecían inamovibles. Tener vocación de futuro implica no rendirse al cortoplacismo, mantener una estrategia de largo plazo aunque el entorno la cuestione a diario.

**Para las empresas, este equilibrio es el nuevo estándar de excelencia directiva.** Ya no basta con ser eficientes en un entorno predecible. El nuevo entorno premia a quienes combinan resiliencia operativa con visión geopolítica, capacidad de adaptación con claridad de propósito.

## Contrata a Ana Palacio como conferenciante



### Ana Palacio

Ministra de Asuntos Exteriores de España (2002-2004) y vicepresidenta del Banco Mundial (2006-2008).

Temas: Geopolítica | Política | Energía | Riesgos Globales

CONTRATAR SPEAKER

### ¿Quién es Ana Palacio?

Especialista en derecho internacional y europeo y fundadora del despacho Palacio y Asociados. Formó parte del Presidium de la Convención para el Futuro de Europa, en la que participó en el debate y la redacción de la Constitución Europea. Ha ocupado puestos de gran responsabilidad como ministra de Asuntos Exteriores de España y vicepresidenta senior y consejera general del Grupo Banco Mundial. Ha trabajado en el sector energético, siendo miembro de varios consejos de administración. En el ámbito académico y de análisis, Ana Palacio es profesora visitante en la Universidad de Georgetown.

### ¿Cómo son sus conferencias?

Las conferencias de Ana Palacio son reconocidas por su enfoque crítico y bien informado sobre las relaciones internacionales, la geopolítica de la energía y los desafíos de la Unión Europea. Su capacidad para abordar temas complejos de manera clara y accesible la convierte en una oradora influyente. Genera debates y aporta soluciones innovadoras a los problemas globales. Sus ponencias invitan a la reflexión y proporcionan a los asistentes herramientas valiosas para entender mejor el panorama global actual.

### Selección de conferencias

- El futuro de la política global: desafíos y oportunidades
- Europa en un mundo en transformación
- Geopolítica de la energía

## EXPERTOS EN ECONOMÍA Y POLÍTICA

Conectamos a las organizaciones con los líderes de opinión más influyentes del mundo. Más de 5.000 conferenciantes internacionales.

[Haz clic aquí para saber más](#)



## Sobre Thinking Heads

### Consultora especializada en el posicionamiento estratégico y gestión de la influencia de organizaciones y líderes.

En Thinking Heads buscamos impulsar la generación de impacto positivo en las organizaciones, en sus grupos de interés, y como fin último, en la sociedad. Fundada en 2003, contamos con 20 años de experiencia, y operamos desde nuestras oficinas de Madrid y Miami.

Tras liderar durante años el sector de las conferencias, como uno de los mejores *speakers bureaus* a nivel internacional, **evolucionamos hacia un modelo de consultoría, donde nos hemos convertido en la consultora número uno en posicionamiento de líderes y organizaciones.** Esta nueva apuesta, ha requerido repensar nuestro modelo y retornos, para ser capaces de convertirnos en el mejor compañero de viaje de nuestros clientes, ayudándoles a enfrentar sus desafíos futuros.

**Especializados en la construcción de liderazgos organizacionales, desde una visión colectiva y enfocada a empresas e instituciones,** queremos ser referentes en la gestión de la reputación corporativa y en las estrategias de posicionamiento de líderes con propósito.

Nuestro modelo de trabajo se basa en el análisis científico y sistemático de la percepción, actividad, mercado y entorno del cliente. **Definimos, evaluamos y activamos con total garantía de éxito las palancas de comunicación que necesita una entidad para encontrar la máxima relevancia y repercusión, protegiendo y optimizando su reputación.**

La compañía cuenta actualmente con 5 prácticas o áreas de expertise que nos permiten ofrecer una serie de servicios completos a nuestros clientes. Las áreas de expertise son:

**| Data Intelligence:** que trabaja con modelos predictivos propios que permiten medir intangibles, así como la evolución de los estados de opinión en la sociedad.

**| Comunicación Estratégica:** área que desarrolla estrategias de comunicación y posicionamiento orientadas a mejorar la relación con los diferentes grupos de interés, especialmente con los medios de comunicación.

**| Inteligencia Política y Asuntos Públicos:** un área especializada en el seguimiento de la actividad política y la generación de relaciones con el poder político y gubernamental implementando estrategias de relación y generación de influencia sobre estos grupos de interés.

**| Liderazgo:** orientada a la generación de liderazgos políticos y corporativos a partir de un modelo de liderazgo propio: LPS. Este modelo permite el desarrollo de estrategias y posicionamiento de líderes en diversos sectores de la sociedad.

**| Expertos:** trabajamos con los principales expertos del mundo en diferentes áreas de expertise que ponemos al servicio de nuestros clientes como conferenciantes y como expertos, para enriquecer el desarrollo de estrategias de comunicación, posicionamiento y relación con los diferentes stakeholders.

## Sobre Thinking Heads

### Algunas de nuestras experiencias previas en consultoría

Trabajamos para numerosos sectores y empresas que operan en ellos a nivel internacional, desde el estudio de las métricas reputacionales al desarrollo de estrategias, definición de acciones e implementación de las mismas, a través de la asesoría estratégica, creación de informes ad hoc y acompañamiento personalizado.

Algunos de los principales sectores con los que trabajamos:

- Financiero
- Tecnológico
- Energético
- Farmacéutico

[Conoce aquí algunos de nuestros casos de éxito.](#)



# Thinking Heads

CRAFTED LEADERSHIP

**Madrid | Lisboa | Miami | Seúl**

Thinking Heads, Velázquez 24, 7º Izq., Madrid, Madrid 28001,  
España, +34 913 107 740

[comunicacion@thinkingheads.com](mailto:comunicacion@thinkingheads.com)