

Empresas mundiales, geopolítica y resiliencia.

Marcelo Elizondo: Director del Comité de Economía Internacional del CARI y Chairman de la Internacional Chamber of Commerce (ICC) en Argentina

1. Introducción

El mundo está cambiando sustancialmente. Y, como dice el periodista y escritor estadounidense Thomas Friedman, no se trata de que están cambiando muchas cosas, sino que está cambiando una: todo a la vez.

Lo referido no es un juego de palabras: el cambio que está teniendo lugar es sistémico, integral, conectado, profundo y transversal.

Pocas veces en la historia (si es que ha habido alguna vez) el cambio ha sido tan integral (todas las materias), tan abarcativo (a todas las personas, en más o en menos), tan interdisciplinario (en tantas materias) y tan global.

Entre los componentes de aquel “todo a la vez” al que se refiere Friedman, se encuentran tres ámbitos que están modificándose en sí mismos, pero, a la vez, están influyendo en los otros dos: la geopolítica, el soporte tecnológico y el perfil de las organizaciones. Lo que modifica el ámbito de la economía global. Y, consecuentemente, el vínculo entre el rol de las autoridades y la acción de los agentes económicos internacionales y, en particular, las empresas mundiales.

2. La geopolítica

La geopolítica está cambiando sustancialmente el mapa de negocios planetario. En algunos casos dificultando negocios, pero en otros fomentándolos.

Por un lado, hay varios instrumentos que están modificando negativamente el escenario transfronterizo de la economía global: imposición de aranceles, discriminaciones normativas de algunos países contra otros elegidos deliberadamente, prohibiciones o restricciones de exportaciones o importaciones por razones de seguridad, acciones políticas de algunos gobiernos para promover

sectores geopolíticamente estratégicos, sanciones comerciales contra otros, expulsiones de empresas de algunos países, avances regulativos en algunos territorios, medidas nacionales que complejizan la acción para extranjeros, etc.

Aunque también (y en buena medida, pese a que se publica menos sobre ello) tiene lugar el sostenimiento de políticas de integración y apertura de diversos países y regiones, aunque de manera multiforme y fraccionada (y muchas veces también derivadas de la geopolítica). Así, hay también desgravaciones y simplificaciones aduaneras entre algunos mercados, acuerdos bilaterales o plurilaterales de fomento comercial o promoción de inversiones e integración, alianzas para garantizar suministros, acuerdos internacionales para la promoción de inversiones, políticas unilaterales de apertura de algunos países, etc.

Esto es: mientras hay crecientes restricciones, también hay no pocas políticas sostenidas en términos de apertura que siguen siendo sustanciales en el mundo.

En realidad, si tomamos el total del comercio internacional de bienes (unos 27 billones de dólares en 2025), según diversos análisis de entidades internacionales (como la OMC, el FMI o la UNCTAD) podemos distinguir diferentes escenarios dentro de los cuales ese comercio tiene lugar en la actualidad. Aproximadamente el 20% del comercio global opera bajo restricciones o distorsiones directas debido a la fragmentación geopolítica y conflictos bélicos (por restricciones regulativas nacionales, acontecimientos bélicos o militares y políticas industriales defensivas), pero hay otra porción que sufre afecciones indirectas. Así, según diversas fuentes internacionales, las medidas proteccionistas y prohibiciones activas alcanzan un valor cercano a los USD 2.94 billones, lo que representa el 11.8% de las compras globales; mientras los aranceles acumulados afectan a casi una quinta parte (19.7%) de las importaciones mundiales (que sufre el peso de aranceles y barreras comerciales impuestas en los últimos años por las principales economías); a lo que debe agregarse que las restricciones a la exportación (como los controles de salida de productos y sanciones) afectan a un 1.1% del valor total de las exportaciones de mercancías -con un enfoque particular en tecnología, energía y alimentos estratégicos-.

Puede afirmarse que, dibujando una geometría del comercio, alrededor del 20% del intercambio global de bienes ocurre entre economías con profundas diferencias en sus alianzas geopolíticas, lo que eleva los costos logísticos y de seguros, mientras el resto ser parte entre comercio afectado por distorsiones mayores que no impiden los flujos de intercambio y comercio que mantiene su regularidad relativamente abierta..

3. El comercio sigue ocurriendo

Per por un lado están las normas y por el otro su impacto. Así, más allá de lo referido más arriba, debe señalarse que, aun en un escenario integro complejo y diverso, el comercio internacional sigue fluyendo. Redibujado en buena parte, redefiniéndose sus rutas, moviéndose los miembros de las cadenas de valor, activándose la creciente importancia de las empresas internacionales.

La redefinición de las cadenas de suministro y redes transnacionales de valor (a través del friendshoring y los países conectores), el contundente avance de la inteligencia artificial y la movilidad eléctrica que no logran ser limitados por restricciones diversas, y la propia realidad de la descentralización e internacionalización productiva global que absorbe mayores costos emergentes pero no puede fácilmente volver a la vieja economía de nacionalidades aisladas; todo esto ha mantenido, hasta ahora, un dinamismo destacado.

Habrà que esperar para saber si en el futuro cercano el impacto de la nueva complejidad del entorno genera debilidad comercial emergente. En todo caso, lo que hoy vemos es un mosaico de diversos regímenes conviviendo, a los que se someten las distintas transacciones comerciales (si, finalmente y pese a sus contradicciones, conviven). Y dentro de él, el comercio sigue fluyendo.

Es un contexto complejo que, hasta ahora (no puede aseverarse como impactará en el futuro) no ha detenido la evolución de numerosas transacciones. Y es en este marco que los intercambios de bienes y servicios llegaron en 2025 al récord de 35 billones de dólares (según UNCTAD)

4. La revolución tecnológica.

Debe destacarse que, además, este nuevo escenario no aporta incertidumbres solo por las razones (geopolíticas o políticas) señaladas: el cambio tecnológico vertiginoso en marcha genera aún más inestabilidad, en la medida en que asistimos, como dice Rita Gunther Mc Grath (en la Universidad de Columbia) a “el fin de las ventajas competitivas” (tradicionales).

La revolución tecnológica es el fenómeno más contundente de la época para los negocios globales. Y ocurre que la geopolítica y la revolución tecnológica en su conjunto (impulsada por la inteligencia artificial, los semiconductores avanzados, la computación cuántica y la infraestructura en la nube) ya no son caminos paralelos: hoy son (casi) el mismo fenómeno. La tecnología ya no es solo una herramienta de competencia económica o empresarial, sino uno de los principales teatros de operaciones y uno de los grandes fines de la geopolítica moderna.

Esa revolución tecnológica se desarrolla a través de diversas “sub-revoluciones”; como la de la información, la de la robótica y la automatización y la de las biociencias; y está apoyada en la revolución de las organizaciones (que cambian su modalidad para ser ahora flexibles, desjerarquizadas, abiertas, conectadas, desburocratizadas, basadas en el capital intelectual y bajo nuevos modelos de liderazgo) que opera a través de tres canales principales: en primer lugar la reducción drástica de costos comerciales (la inteligencia artificial y tecnologías como el blockchain optimizan la logística predictiva, automatizan el cumplimiento regulatorio en aduanas y eliminan el papeleo físico (conocimientos de embarque digitales); en segundo lugar la paulatina, gradual y creciente “intangibilización” de los intercambios (que ocurre porque hay creciente valor en intangibles en todas las prestaciones porque la tecnología permite que tareas que antes requerían presencia física -consultoría, educación, soporte técnico, desarrollo de software- ahora se exporten instantáneamente a través de internet); y, en tercer lugar, la “inmunidad sectorial al proteccionismo”, consistente en el hecho de que la demanda de infraestructura tecnológica es tan alta que ha rediseñado las cadenas de suministro, mientras el comercio de bienes de alta tecnología lidera el volumen mundial a pesar de las guerras arancelarias.

Así, datos de la UNCTAD demuestran que los productos tecnológicos sostienen el crecimiento del comercio frente a la desaceleración de industrias tradicionales, como se constata al advertir que se eleva la incidencia de minerales críticos (dado que el comercio mundial de insumos es clave para la digitalización) y la transición verde -como el litio y cobalto- hace subir sustancialmente intercambios relativos a ella -más de 35%-, mientras suben los intercambios de semiconductores y microchips (porque el flujo transfronterizo de chips para servidores de inteligencia artificial creció un 25% en el último año); o los de infraestructura “TIC” (porque el intercambio de servidores, computadoras y equipos de telecomunicaciones aumentó un 14%).

5. Un nuevo ambiente

Explica el futurista norteamericano Jamais Casio (en “Facing the Age of Chaos”) que hasta hoy hemos catalogado al complejo mundo en el que vivimos como “V.U.C.A.” (basándose en las siglas de las palabras -en inglés- volátil, incierto, complejo y ambiguo); pero que ahora se lo debe calificar (basándose en nuevas siglas) como “B.A.N.I.”, en la medida en que es frágil, ansioso, no-lineal e incomprensible.

Asistimos, pues, a una enorme complejización de los entornos regulativo, normativo, institucional y político transfronterizos. Y también tecnológico.

Sobre el cambio tecnológico hay sobradas muestras de una incesante transformación integral y trasversal. Aunque sobre el cambio institucional y regulativo internacional, no obstante, debe tomarse lo que afirmó este año en Davos el Primer Ministro de Canadá Mark Carney, cuando advirtió que probablemente el anterior orden institucionalizado y basado en normas, si bien no fue una mentira absoluta desde el inicio y mientras concebimos su vigencia, fue en realidad una "ficción útil" (existió de manera parcial y aportó previsibilidad, quizá en más que lo que creíamos, pero siempre tuvo grandes excepciones, fallas y asimetrías).

6. Las empresas mundiales

Por eso, puede explicarse que las empresas internacionales parecen estar adaptándose al nuevo contexto rápidamente.

El nuevo mundo ofrece un escenario en el que las empresas que triunfan logran esa adaptación a partir del desarrollo de atributos competitivos tales como la resiliencia, la repentización, la anticipación, la flexibilidad, el liderazgo y hasta la capacidad de convertirse en "organizaciones mutantes". Mas aun: las empresas están ante un cambio radical, porque están superando el rol de meros generadores de prestaciones (productos) a cambio de los correspondientes pagos, para ir adicionándose el rol de generadores de nuevas realidades (algo que antes parecía quedar sometido solo a la política o a la ciencia).

Es relevante sostener que; mientras se incrementan las medidas de diversas autoridades -en países y bloques económicos- que complejizan el escenario de los negocios internacionales; a la vez, como se expuso más arriba. el comercio internacional mundial total (según la UNCTAD) crece año a año y en 2025 llegó al récord histórico de 35 billones (trillions, en inglés) de dólares (sumando bienes y servicios). Mientras, por su parte, el stock de inversión extranjera directa en el planeta también sigue en alza y ya orilla los 50 billones de dólares.

Lo antes expuesto se relaciona con la creciente capacidad de estas grandes empresas que lideran las cadenas globales de valor que (aun cambiando desde la concepción lineal hacia la de redes y ecosistemas -como explica Michael Jacobides-) dominan el 70% del comercio planetario.

La vinculación entre la geopolítica y las grandes corporaciones multinacionales ha dejado de ser una simple relación de "negocios y regulaciones" para convertirse en

una alianza de co-dependencia estratégica. Hoy en día, las grandes empresas ya no son entes neutrales que flotan por encima de los Estados; son actores políticos de primera línea, herramientas de proyección de poder y, al mismo tiempo, rehenes de las tensiones globales.

Explica Pinelopi Goldberg, profesora de Economía en la Universidad de Yale y execonomista jefa del Banco Mundial, que más que una "muerte de la globalización" (desglobalización), estamos ante una "retroglobalización" o reorganización: el comercio no se destruye, sino que cambia. Y una vía de ese cambio es la mudanza a países políticamente afines (friend-shoring). Y esto, mientras agrega costos porque lleva a sustituir proveedores eficientes por proveedores "amigos" (lo que opera como un impuesto sobre el consumidor), sin embargo no reduce el total de los intercambios planetarios. Mas aun: dice Davin Chor (profesor en la Escuela de Negocios Tuck de Dartmouth) que es un error referir a "el fin de la globalización", explicando que los datos muestran que las importaciones totales de las potencias occidentales siguen en niveles récord. En realidad, sostiene, lo que ocurre es una reorganización dirigida: asistimos a un desacople selectivo y dirigido por políticas estatales y pone como ejemplo que Estados Unidos ha logrado reducir la participación directa de China en sus importaciones a niveles previos a su ingreso a la OMC, pero el volumen comercial simplemente se movió hacia terceros, cambiando de lugar, pero no desapareció.

Ahora bien: esto ocurre especialmente porque las empresas globales han adquirido una capacidad sobresaliente.

Enseña la UNCTAD que (midiendo las corporaciones registradas en cada país de origen y que -a la vez- controlan activos económicos en otras naciones) se observa en las últimas décadas una expansión histórica notable de empresas multinacionales, porque el mundo pasó de registrar unas 7.000 "matrices" en 1970 a un rango de entre 60.000 y 80.000 corporaciones activas en la actualidad (lo que genera, a su vez, una red de más de 900.000 filiales físicas operando en todo el planeta).

Por eso, en el mundo no hay un modelo regulativo único para los negocios que sea predominante, sino una diversidad (y, a veces, una superposición) de regímenes que están generando, mientras los negocios se las arreglan para crecer, una reconfiguración del mapa económico. Así; mientras la sustancia del comercio y las inversiones mundiales va cambiando por la vertiginosa revolución tecnológica -que hace crecer los componentes referidos al intercambio de prestaciones vinculadas con el "capital intelectual"-; las empresas mundiales, como agentes creadores de la revolución tecnológica, adquieren más importancia día a día.

Esto es: las empresas globales hacen que el comercio internacional siga ocurriendo. Y lo hacen en tres plataformas especialmente. Por un lado, lo hacen en

base al llamado “friendshoring”, que consiste en un creciente flujo de negocios entre empresas que operan en países aliados o cercanos políticamente -mientras decrecen los negocios entre países adversarios, como lo explica la UNCTAD-. Por otro lado, actúan en base a la emergencia de los “países conectores”, que actúan como puentes, intermediando entre los que se crean problemas entre si (así, mientras decrece el comercio entre Estados Unidos y China; crece el comercio de Vietnam, Indonesia y Egipto con ambos -Estados Unidos y China-, haciendo que el comercio dentro del llamado Sur Global se incremente casi 10% en un año). Y, en tercer lugar, actúan sobre la acción de “conservadores”, que solidifican el comercio y las inversiones entre aquellos que permanecen atados a las mejores prácticas de apertura relativa e integración elegida.

En materia de aranceles al comercio de bienes (muchas restricciones no son arancelarias), puede distribuirse el comercio internacional planetario en un conjunto (51% del total) que se comercia sin arancel (0%) por norma de Nación Más Favorecida (NMF); un segundo conjunto que opera con aranceles positivos (27% del total) por norma NMF; y un tercer conjunto que se beneficia de los acuerdos comerciales regionales (17% del total) con arancel 0%; lo que se completa con un cuarto conjunto (que involucra 5% del total) de bienes elegibles para beneficiarse con arancel reducido pero que no utilizan esa ventaja por razones prácticas.

Esto es, el marco de referencia es bien diverso. Desintegrado. Y, dentro de él, hasta hoy al menos, la geopolítica reconfigura, pero no reduce.

La geopolítica condiciona. Y un fenómeno consecuente es que la geopolítica ha pasado a ser una materia importantísima en la acción de las grandes empresas. Para elegir mercados o nichos de mercados; para adaptarse a complicaciones reactivas diversas; para escoger socios, proveedores o clientes; para decidir inversiones; para elegir sobre que rubro trabajar en cada país; etc. Y este fenómeno se da a través de dos movimientos: por un lado, las empresas hacen inteligencia comercial amparándose en la geopolítica como una nueva faceta de su microeconomía. Y, por el otro, las propias empresas tienen sus acciones creadoras de geopolítica.

La consolidación del capitalismo de empresas mundiales, además, está produciendo que éstas estén modificando las “antiguas” cadenas de valor, generando la emergencia de los “ecosistemas de empresas”, que son hoy uno de los fenómenos más poderosos del capitalismo global: los ecosistemas son alianzas activas, dinámicas, multisectoriales e internacionales para la generación de valor compartido entre diversos actores económicos; y hacen confluir planificación, inversión, producción y comercio internacionales de modo sistémico (y no ya separado). Así, el capitalismo internacional está afianzando los ecosistemas como modo de generar espacios comunes supranacionales

(comunes, pero no estatales). Que son algo parecido a lo que el profesor John Kay (en “Fundamentos del éxito empresarial”) llamó las “arquitecturas” vinculares: redes de diversos actores integrados espontáneamente que conforman auténticas comunidades productivas (muchas supranacionales) para lograr la evolución ante las dificultades crecientes de un mundo cada vez más exigente.

Los ecosistemas integran empresas de diversos rubros que antiguamente no necesariamente compartían cadenas de valor, lo que ha dado paso a la “borderless economy”, según la llaman Venkat Atluri y Nicolaus Henke -que consiste en la economía que supera los límites sectoriales tradicionales entre industrias e integra operativamente porciones muy diversas y antes desconectadas en procesos productivos tecnologizados que requieren de especialistas para una oferta final que es un todo complejo-. La innovación, principal ejercicio de la economía global, así, se conforma tras el aporte de diversos integrantes de una red (Henry Chesbrough llamó hace algunos años a este proceso como “open innovation”). Mas aun: podría decirse que mientras el gran impacto de las empresas mundiales en una primera etapa fue la difusión de sus productos, y luego en una segunda instancia lograron la difusión de sus tecnologías, hoy estamos en una tercera etapa en la que su gran impacto es la difusión de sus estándares.

7. Conclusión

Así es que las condiciones geopolíticas transforman el ámbito de los negocios. Influyen en cotizaciones, precios, tipos de cambio, accesibilidad, relaciones bilaterales, arquitecturas vinculares, modelos de organización de las cadenas de valor, atractibilidad (o lo opuesto) de los mercados. Y, por supuesto, no solo influyen en el accionar de las grandes empresas: cambian ámbitos, estándares y reglas para todos, inclusive para las pymes internacionales que son adaptadoras de las condiciones vigentes (se estima que hay unos 20 millones de empresas que exportan e importan en todo el planeta y el 95% de ellas son pymes -las que, pese a ser enormemente mayoritarias en cantidad, generan un porcentaje muy menor del flujo comercial suprafronterizo mundial-).

Si, es creciente la vinculación entre geopolítica y microeconomía.

“Hoy las empresas en general tienen el enorme desafío de incorporar el factor geopolítico a su planning de estrategia a nivel global”, advierte Luis Alejandro Aguilar Rodríguez, CEO y fundador de Freenance. Y añade: “el impacto económico es inmediato, tanto desde la oferta como desde la demanda”. Ilustra diciendo que los directorios se ven obligados a incorporar expertos en geopolítica, crear unidades

internas de inteligencia para anticiparse a nuevas regulaciones y tomar decisiones bajo presiones invisibles hace apenas un lustro.

En esa línea, "las empresas ya se encuentran incorporando la geopolítica a los procesos de toma de decisiones y brindando formación geopolítica al directorio", según señala Marcos G. Bazán, Lead Partner de Strategy, Risk & Transactions en Deloitte Cono Sur. Y en ese marco, aporta una idea central: "la seguridad económica y la autonomía estratégica marcan la agenda global".

Pero, mientras tanto, la revolución tecnológica es la otra cara de un fenómeno de cambio sustancial. El mundo está cambiando. Para todos. Paradójicamente, por la revolución tecnológica, un fenómeno en la organización del poder y la influencia se produce cuando las organizaciones que -en esta transición- más poder adquieren son las empresas, que protagonizan y producen la más ambiciosa revolución técnica que haya tenido lugar. Pero esas empresas actúan en un escenario geopolítico. Se adaptan a él, lo condicionan y se alimentan del mismo.

Ya no quedan materias, temáticas o asuntos que se reserven a una sola disciplina. Y todos tenemos que actuar en él. Todo conforma un gran sistema en pleno cambio. Pensó Mario Bunge que un sistema es un conjunto de elementos relacionados y estructurados entre sí, con un mecanismo de funcionamiento propio y con propiedades emergentes, en donde el todo no es igual a la suma de las partes. Y añadió: todas las cosas, sean materiales o inmateriales, constituyen un sistema o forman parte de alguno.