

Navegando en la tormenta geopolítica actual.

Estrategias empresariales de adaptación y planes de contingencia

JOSÉ ANTONIO LAÍNEZ GADEA

Catedrático Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Zaragoza.

RESUMEN

El trabajo analiza cómo la actual coyuntura geopolítica, caracterizada por tensiones entre potencias, fragmentación económica y competencia tecnológica, está transformando la gestión empresarial. Se aborda el impacto de ésta en procesos clave como cadenas de suministro, estrategias comerciales, financiación, inversiones y gestión del talento. El estudio revela una transición desde modelos optimizados para la eficiencia global hacia enfoques que priorizan la resiliencia regional y la adaptabilidad. Finalmente propone metodologías para desarrollar capacidades de análisis geopolítico, gestión de escenarios y planes de contingencia, concluyendo que la integración sistemática de la inteligencia geopolítica en los procesos decisorios constituye una ventaja competitiva esencial en el entorno actual.

PALABRAS CLAVE

Geopolítica, riesgo empresarial, cadenas de suministro, planes de contingencia, resiliencia corporativa, escenarios alternativos, inversión internacional, financiación global.

1. Introducción

El panorama geopolítico mundial atraviesa actualmente una transformación profunda que está obligando a reconfigurar el entorno estratégico y operativo empresarial. La intensificación de la competencia estratégica entre Estados Unidos y China, la imposición de aranceles por parte del primero a sus antiguos aliados y la respuesta de éstos, la fragmentación del sistema comercial internacional, los conflictos regionales en Ucrania y Oriente Medio, y la carrera por el dominio tecnológico han creado un escenario donde las consideraciones políticas y de seguridad nacional impactan directamente en la viabilidad de los modelos de negocio globalizados.

Como señala el Foro Económico Mundial en su informe sobre riesgos globales de 2025, “*el entorno global se encuentra en*

un punto de inflexión”, donde convergen tensiones geopolíticas, crisis climáticas y rápidos avances tecnológicos (Corporate Excellence, 2025). En este contexto, la geopolítica ha dejado de ser un factor externo, que las empresas podían considerar marginalmente en sus decisiones estratégicas, para convertirse en un elemento central que permea todos los aspectos de la actividad empresarial.

La reconfiguración del orden internacional está provocando que las empresas deban replantear sus estrategias en múltiples frentes. Desde la gestión de cadenas de suministro, hasta las estrategias de financiación, pasando por las políticas de recursos humanos, no hay área de negocio que permanezca inmune a las turbulencias geopolíticas. Este artículo examina cómo la actual coyuntura geopolítica impacta en

los diferentes procesos empresariales y propone un marco de actuación para que las organizaciones puedan anticiparse, adaptarse y prosperar en este entorno cambiante. El objetivo del mismo es proporcionar a directivos, miembros de consejos de administración, expertos en comercio internacional, consultores y analistas, un análisis estructurado de estos desafíos actuales y alguna de las herramientas prácticas para transformar la incertidumbre geopolítica de amenaza paralizante en un factor de ventaja competitiva.

La tabla 1 sintetiza cómo diferentes factores geopolíticos clave afectan a las áreas críticas de las empresas y a sus estrategias.

2. Impactos geopolíticos en las áreas clave de la empresa

2.1. Transformación de cadenas de suministro y procesos de compra

La reconfiguración geopolítica mundial ha puesto de manifiesto la vulnerabilidad de las cadenas de suministro globales. Las empresas, que durante décadas optimizaron sus procesos de compra basándose, principalmente, en criterios de eficiencia y coste, se enfrentan ahora a un nuevo paradigma, donde la resiliencia y la seguridad adquieren una importancia crítica.

Tabla 1. Impacto de la geopolítica en las áreas críticas y estrategias de las empresas

Factor geopolítico	Cadena de suministro	Costes operativos	Mercados	Financiación bancaria	Financiación no bancaria	Captación de capital	Gestión de personal	Estrategias empresariales
Tensiones comerciales entre potencias	Disrupciones en rutas comerciales y aumento de costes logísticos	Incremento de aranceles y tasas aduaneras	Pérdida de acceso a mercados clave	Restricciones en operaciones internacionales	Volatilidad en mercados de bonos corporativos	Menor apetito inversor en regiones afectadas	Restricciones en movilidad internacional	Diversificación geográfica de operaciones
Inestabilidad política regional	Incertidumbre en entregas y necesidad de stocks de seguridad	Mayores costes de seguridad y seguros	Cambios en preferencias de consumo por factores políticos	Mayor coste de financiación por riesgo país	Retirada de inversores institucionales de mercados inestables	Exigencia de mayores retornos por prima de riesgo	Desafíos de seguridad para expatriados	Planes de contingencia y gestión de crisis
Sanciones económicas	Restricciones en acceso a componentes críticos y materias primas	Costes de cumplimiento normativo y sanciones	Necesidad de adaptación a mercados secundarios	Limitaciones por sanciones a entidades financieras	Restricciones en acceso a fondos internacionales	Bloqueo de inversiones extranjeras en sectores estratégicos	Cumplimiento de sanciones en contrataciones	Adaptación a marcos regulatorios cambiantes
Conflictos armados	Destrucción de infraestructura y bloqueo de rutas estratégicas	Aumento de precios energéticos y primas de riesgo	Contracción de demanda en zonas afectadas	Dificultades en garantías por activos en zonas de conflicto	Aumento de coste en seguros y coberturas	Fuga de capitales de zonas de conflicto	Evacuaciones y planes de contingencia	Desarrollo de capacidades de resiliencia
Nacionalismo económico	Preferencia obligatoria por proveedores nacionales	Sobrecostes por producción local menos eficiente	Oportunidades en mercado interno protegido	Preferencia de bancos por financiar proyectos nacionales	Desarrollo de mecanismos alternativos nacionales	Preferencia por inversiones domésticas	Políticas de contratación local obligatorias	Localización y nacionalización de actividades
Cambios en políticas migratorias	Dificultades en movilidad de personal técnico especializado	Incremento salarial por escasez de talento	Cambios demográficos por flujos migratorios	Impacto en líneas de crédito internacional	Impacto en remesas y financiación informal	Impacto en valoraciones por factores no económicos	Gestión de diversidad cultural en equipos	Políticas de atracción y retención de talento
Disputas por recursos naturales	Volatilidad en precios y disponibilidad de recursos estratégicos	Inversiones en tecnologías alternativas	Nuevos nichos por restricciones a competidores	Mayores requisitos para proyectos en sectores estratégicos	Nuevas oportunidades con fondos especializados en riesgo	Oportunidades en privatizaciones de recursos estratégicos	Competencia por talento especializado escaso	Inversión en I+D para reducir dependencias
Cambios en alianzas internacionales	Necesidad de rediseñar redes logísticas según nuevos bloques	Duplicación de estructuras por regionalización	Fragmentación de estrategias por bloques geopolíticos	Reorientación hacia bancos de bloques económicos afines	Fragmentación de fuentes según alineamiento geopolítico	Necesidad de diversificar fuentes de capital	Adaptación a legislaciones laborales divergentes	Reevaluación de alianzas estratégicas

FUENTE: elaboración propia

Los conflictos internacionales, las sanciones económicas y las políticas proteccionistas están provocando interrupciones significativas en el acceso a materias primas y componentes esenciales, experimentando las empresas retrasos o interrupciones en sus cadenas de suministro, debido a factores geopolíticos, además de la volatilidad en los precios e incremento de los costes logísticos.

La respuesta empresarial a estos desafíos se observa en estrategias como la *regionalización de las cadenas de valor*, donde las empresas están desarrollando ecosistemas de suministro completos en cada una de las tres grandes regiones económicas (América, Europa-EMEA y Asia-Pacífico), aceptando incrementos de costes a cambio de mayor resiliencia y conformidad regulatoria (World Economic Forum, 2023).

También, la selección de proveedores considera, cada vez más, el alineamiento geopolítico con países aliados o amigos o geográficamente cercanos al mercado principal de la empresa (*friend-shoring* y *near-shoring*), como pone de manifiesto el estudio de The Supply Chain Xchange (2023).

Las empresas están invirtiendo, a su vez, en *tecnologías* que permiten obtener una mayor visibilidad y comprensión de todos los niveles de su red de proveedores, no solo directos (primer nivel), sino también de los proveedores de éstos (segundo nivel) y más allá (tercer y cuarto nivel), comparando y accediendo a información detallada sobre las operaciones de la cadena de suministro (Gartner, 2024).

Finalmente, también se constata una *diversificación geográfica de proveedores*, reduciendo la dependencia de regiones específicas y estableciendo fuentes alternativas en diferentes zonas geopolíticas. Según McKinsey, el 72% de las empresas globales está considerando relocalizar sus operaciones en 2025 (Inbound Logistics Latam, 2025).

2.2. Impacto en las ventas y estrategias comerciales

Las tensiones geopolíticas también están transformando los patrones de demanda y las estrategias comerciales de las empresas. La fragmentación del mundo en bloques económicos, con diferentes regulaciones, estándares y preferencias, obliga a reconfigurar los enfoques de marketing y ventas.

Los aranceles y barreras comerciales impuestos como resultado de disputas geopolíticas alteran la competitividad de los productos en diferentes mercados. Por ejemplo, las recientes tensiones entre Estados Unidos y China y las últimas entre Estados Unidos y Canadá, la Unión Europea y determinados países latinoamericanos, han llevado a la imposición de aranceles que están modificando los flujos comerciales entre las diferentes potencias internacionales.

Adicionalmente, el auge del nacionalismo económico y las políticas de preferencia por productos locales están cam-

biando las percepciones de los consumidores. Las empresas se han visto obligadas a adaptar sus estrategias de posicionamiento y comunicación para responder a estas nuevas sensibilidades (Buritica, 2025).

Así, algunas empresas realizan *ofertas específicas* que responden a las particularidades regulatorias y culturales de cada bloque geopolítico. Otras *ajustan la comunicación* para conectar con sentimientos nacionalistas cuando sea necesario, sin comprometer los valores fundamentales de la marca. Otra tendencia que se observa es la *diversificación de mercados*, reduciendo, de este modo, la dependencia de regiones geopolíticamente volátiles y explorando oportunidades en mercados emergentes con menor exposición a tensiones internacionales.

También se constatan *alianzas estratégicas* con actores locales, que facilitan la entrada y permanencia en mercados complejos, mediante asociaciones que proporcionan conocimiento local y legitimidad; o la *digitalización de canales de venta*, aprovechando el comercio electrónico para superar barreras físicas y logísticas, permitiendo mantener la presencia comercial, incluso, en entornos geopolíticamente complejos.

Las empresas que logran anticipar cambios geopolíticos y adaptar ágilmente sus estrategias comerciales pueden convertir estos desafíos en ventajas competitivas, ganando cuota de mercado frente a competidores menos preparados.

2.3. Financiación bancaria y no bancaria en un sistema fragmentado

El sector financiero está experimentando también una profunda transformación. Las sanciones económicas, las restricciones a movimientos de capitales y la creciente competencia entre diferentes sistemas financieros, están creando un panorama más complejo para la financiación empresarial.

La geopolítica está reestructurando y fragmentando el sistema financiero global, con implicaciones profundas para las estrategias de financiación corporativa. Así, se está produciendo una *fragmentación del sistema monetario internacional* como consecuencia del uso intensivo de sanciones financieras como herramienta geopolítica, lo que ha acelerado la búsqueda de alternativas al dominio del dólar.

También se constata una clara *diversificación de las fuentes de financiación por bloques geopolíticos*. Un estudio de PwC (2025) revela que el 84% de los directores financieros consideran el riesgo geopolítico como factor crítico en sus decisiones de estructura financiera. Esto se traduce en estrategias que diversifican las fuentes de financiación entre diferentes bloques geopolíticos, con un 67% de las multinacionales intentando acceder a mercados de capitales en, al menos, tres regiones principales.

La *competencia entre sistemas de pagos* como SWIFT, CIPS (China) y SPFS (Rusia) complica las transacciones transfronterizas. Según SWIFT (2023), aunque mantiene un claro predominio global, su participación en transacciones que involucran países del bloque BRICS ha disminuido del 89% en 2015 al 72% en 2023. Por otro lado, las exclusiones del sistema SWIFT, que se ha utilizado como herramienta geopolítica, ha evidenciado riesgos, antes no considerados, en la arquitectura financiera internacional.

Paralelamente, los bancos centrales aceleran el desarrollo de sus *propias monedas digitales* como respuesta a la inestabilidad geopolítica y como mecanismo para mantener la soberanía monetaria.

Finalmente, conviene recordar que los inversores institucionales exigen mayor transparencia sobre exposición a riesgos geopolíticos como parte de la evaluación ESG.

Como respuesta a estos desafíos, las empresas están respondiendo, *diversificando sus fuentes de financiación*, combinando instrumentos bancarios tradicionales con alternativas como financiación de proveedores, *crowdfunding* o *fintech*, reduciendo, así, la dependencia de un único sistema financiero. Por otro lado, a través de una *gestión activa del riesgo de cambio*, implementando estrategias de cobertura más sofisticadas ante la volatilidad de divisas provocada por tensiones geopolíticas.

Otra respuesta que se percibe es la *regionalización de las estructuras financieras* de las empresas, creando *hubs* financieros en diferentes bloques geopolíticos, para mitigar riesgos de contagio y asegurar el acceso a financiación, incluso en escenarios de crisis.

Igualmente se viene observando la *adopción de tecnologías blockchain*, explorando soluciones descentralizadas para reducir la dependencia de sistemas financieros tradicionales y facilitar transacciones transfronterizas en entornos complejos.

La capacidad para navegar en este nuevo ecosistema financiero fragmentado se está convirtiendo en una ventaja competitiva clave, especialmente para empresas con operaciones globales.

2.4. Desarrollo de inversiones en un entorno geopolítico volátil

Las decisiones de inversión también se ven afectadas por el panorama geopolítico actual. La incertidumbre sobre políticas comerciales, regulaciones y estabilidad regional complica la evaluación de proyectos a largo plazo. En este escenario las empresas están *reevaluando sus inversiones directas en el extranjero*, considerando la ubicación de nuevas plantas productivas en función de criterios geopolíticos, no solo económicos.

La *prima de riesgo geopolítico* incrementa el coste de financiación de proyectos en regiones volátiles, aumentando su coste de capital y alterando la viabilidad financiera de inversiones que anteriormente resultaban atractivas.

La incertidumbre lleva también a *acortar los horizontes de inversión*, priorizando proyectos con retornos más rápidos y menor exposición a riesgos geopolíticos a largo plazo.

De entre las posibles estrategias de adaptación empresarial al nuevo contexto, podemos sugerir, por un lado, la necesidad de realizar *análisis de escenarios geopolíticos*, incorporando variables políticas en la evaluación de proyectos de inversión y desarrollando modelos que permitan cuantificar diferentes escenarios de riesgo.

Por otro, la conveniencia de *realizar inversiones modulares y escalables*, diseñando proyectos que puedan adaptarse o reorientarse según evolucione el contexto geopolítico, minimizando, así, el riesgo de activos paralizados o abortados.

En este contexto adquieren también relevancia las *alianzas estratégicas para compartir riesgos*, colaborando con socios locales para mitigar exposiciones específicas y facilitar la operativa en entornos regulatorios complejos.

Igualmente, puede resultar de utilidad *diversificar geográficamente los activos*, distribuyendo inversiones entre diferentes regiones para reducir la exposición a riesgos específicos.

Por tanto, la integración de análisis geopolítico en los procesos de decisión de inversión ya no es opcional, sino un componente esencial de la debida diligencia empresarial.

2.5. Captación de capital adicional en mercados fraccionados

La obtención de capital para financiar el crecimiento empresarial se enfrenta a nuevos desafíos en un mundo geopolíticamente dividido. Los mercados de capitales han experimentado una creciente regionalización, con diferentes estándares, regulaciones y preferencias de inversores.

Entre los principales impactos, en primer lugar, destaca la *fragmentación de mercados bursátiles*. Algunas empresas optan por cotizar en diferentes bolsas según su alineamiento geopolítico, como evidencian las recientes tendencias de empresas chinas que abandonan mercados estadounidenses para cotizar en Hong Kong o Shanghai.

En segundo lugar, se observa una mayor selectividad en la procedencia del capital por parte de los inversores, principalmente por razones de seguridad nacional. Esto puede complicar operaciones de fusiones y adquisiciones transfronterizas.

Además, las tensiones geopolíticas han generado una *elevada volatilidad en las valoraciones empresariales*. Las compañías con exposición a regiones en conflicto experimentan mayores fluctuaciones, independientemente de sus fundamentos financieros.

Por último, también se han endurecido las *restricciones a la participación extranjera en sectores estratégicos*, lo que limita las opciones de financiación internacional para empresas en industrias como defensa, tecnologías críticas o recursos naturales.

Ante este panorama, las respuestas estratégicas incluyen la *adaptación de las estructuras de capital a diferentes mercados*, diseñando instrumentos específicos para inversores de distintas regiones que cumplan con los requisitos regulatorios locales y atiendan sus preferencias culturales.

Asimismo, se recomienda adoptar una *mayor transparencia sobre la exposición geopolítica*, comunicando estrategias de mitigación de riesgos para tranquilizar a los inversores preocupados por la volatilidad.

Sin duda, una de las opciones es *explorar mercados de capitales alternativos*, considerando opciones emergentes en diferentes bloques geopolíticos, incluyendo mercados de renta fija y capital privado regionales. También, el *fortalecimiento de relaciones con inversores locales*, cultivando fuentes de capital en los mercados donde se opera para reducir dependencia de flujos transfronterizos que podrían verse interrumpidos.

En consecuencia, la capacidad para acceder a capital en un mundo fragmentado se está convirtiendo en una ventaja competitiva clave, especialmente para empresas con ambiciosos planes de crecimiento.

2.6. Gestión del personal

La geopolítica también impacta significativamente en la gestión del talento y las políticas de recursos humanos. Las restricciones migratorias, las tensiones diplomáticas y las diferencias culturales crecientes plantean nuevos desafíos para organizaciones globales. Así, venimos observando, por ejemplo, *restricciones a la movilidad internacional*, ante las dificultades crecientes para trasladar personal entre diferentes regiones, debido a políticas migratorias más restrictivas y tensiones diplomáticas.

Otro tanto ocurre con los *riesgos de seguridad para expatriados*, con mayor exposición en zonas de tensión geopolítica, lo que requiere protocolos de seguridad más robustos y planes de evacuación.

También se advierte una *fragmentación cultural dentro de las organizaciones*, generando tensiones internas que traslucen conflictos geopolíticos externos, que pueden afectar la cohesión de los equipos multinacionales.

Finalmente, también podemos mencionar la *competencia existente por la captación y talento en áreas estratégicas* de las empresas, pues la nacionalización de sectores clave limita el acceso a especialistas internacionales, especialmente en tecnologías críticas o industrias reguladas.

Dentro de las posibles estrategias que se han planteado para adaptarse al nuevo entorno podemos citar (i) el *desarrollo de talento local*, reduciendo dependencia de expatriados en mercados sensibles mediante programas intensivos de formación y promoción interna, (ii) la aplicación de *políticas de neutralidad corporativa*, estableciendo directrices sobre posicionamientos políticos y fomentando un ambiente de respeto a la diversidad de opiniones, (iii) la implementación de *programas de sensibilidad cultural*, fomentando el entendimiento entre equipos de diferentes regiones, (iv) el establecimiento de *planes de contingencia para evacuaciones* ante escaladas de conflictos, y (v) la implantación de *modelos de trabajo remoto*, aprovechando la digitalización para superar barreras físicas y mantener la colaboración entre equipos globales, incluso en contextos de restricciones a la movilidad.

En definitiva, la gestión del talento en un mundo geopolíticamente fragmentado requiere un equilibrio delicado entre cohesión organizacional global y sensibilidad a contextos locales.

3. Planificación de escenarios alternativos y diseño de planes de contingencia

Ante la creciente incertidumbre geopolítica, las empresas deben desarrollar capacidades robustas para anticipar diferentes escenarios y preparar respuestas adecuadas. La planificación de escenarios se ha convertido en una herramienta esencial para la gestión estratégica en este contexto.

3.1. Desarrollo de escenarios geopolíticos

El proceso de creación de escenarios alternativos requiere, en primer lugar, *identificar variables geopolíticas clave*, determinando qué factores tendrán mayor impacto en el sector específico de la empresa. Como señala el Foro Económico Mundial (2025), *“combinar la planificación de escenarios con la identificación de futuros emergentes y los análisis basados en IA puede ayudarnos a evaluar mejor los riesgos geopolíticos”*.

En segundo lugar, *definir estados futuros plausibles*, construyendo secuencias coherentes sobre posibles evoluciones del contexto, no solo extrapolando tendencias actuales, sino considerando también disrupciones potenciales.

A su vez, *evaluar impactos empresariales*, analizando cómo cada escenario afectaría a las diferentes áreas de nego-

cio, estableciendo *indicadores tempranos* que permitan detectar, a través de señales, hacia qué escenario se está moviendo la realidad, facilitando, así, la activación oportuna de planes de contingencia.

Finalmente, según evoluciona el contexto, estos escenarios exigen su *actualización periódica*, manteniendo, así, la relevancia del ejercicio de planificación.

3.2. Diseño de planes de contingencia

Para cada escenario crítico, las empresas deben desarrollar planes de contingencia, que incluyan: (i) *protocolos de respuesta inmediata*, con acciones a tomar en las primeras horas/días tras materializarse un riesgo, con responsabilidades claramente asignadas y canales de comunicación definidos; (ii) *estrategias de continuidad de negocio* para mantener operaciones esenciales durante disrupciones; (iii) *planes de comunicación de crisis*, que contemplen protocolos para gestionar la comunicación con *stakeholders* internos y externos, preservando la confianza y reputación corporativa; (iv) *estrategias de recuperación* que contengan acciones para retornar a la normalidad tras la crisis, priorizando la restauración de funciones críticas y aprendiendo de la experiencia; y la *asignación clara de responsabilidades*, definiendo roles y autoridades en situaciones de emergencia, evitando confusiones que puedan agravar la crisis.

3.3. Otras posibles actuaciones empresariales

Además de los escenarios y planes de contingencia, las empresas pueden implementar *programas de formación continua especializados*, ya sean internos o externos, dirigidos a sus directivos, miembros del consejo de administración y personal técnico. El objetivo es capacitar a quienes toman decisiones estratégicas y las ejecutan, convirtiendo la incertidumbre geopolítica, en lugar de una amenaza paralizante, en una ventaja competitiva dentro del convulso contexto económico actual.

También pueden *realizar simulacros y ejercicios de crisis*, poniendo a prueba la capacidad de respuesta organizacional y familiarizando a los equipos con los protocolos establecidos, o *desarrollar capacidades de inteligencia geopolítica*, creando equipos dedicados al análisis de riesgos políticos o contratando servicios especializados que proporcionen alertas tempranas.

También puede resultar útil su *participación en foros sectoriales*, compartiendo información y mejores prácticas con otras organizaciones para fortalecer la resiliencia colectiva frente a riesgos sistémicos, o, en la medida de sus posibilidades, *dialogar con autoridades*, manteniendo canales abiertos para anticipar cambios normativos y contribuir a la formulación de políticas adecuadas.

Finalmente, la empresa debe *revisar sus coberturas de seguros*, adaptando las pólizas para incluir riesgos geopolíticos

específicos, aunque reconociendo las limitaciones del mercado asegurador para cubrir ciertos eventos extremos.

La combinación de estas actuaciones debe permitir a las empresas, no solo sobrevivir en entornos geopolíticamente volátiles, sino también identificar oportunidades estratégicas que otros competidores, menos preparados, podrían pasar por alto.

4. Conclusiones

La geopolítica se ha consolidado como un factor determinante para el diseño y ejecución de las estrategias empresariales en el siglo XXI. Las crecientes tensiones entre potencias, la fragmentación de bloques económicos y la volatilidad del orden internacional impactan directamente en todos los procesos de negocio, desde las compras hasta la gestión del talento.

El análisis realizado evidencia que las empresas deben transitar de un enfoque reactivo a uno proactivo en la gestión de riesgos geopolíticos. Ya no se trata simplemente de responder a crisis puntuales, sino de integrar la dimensión geopolítica en la planificación estratégica y operativa cotidiana.

Las empresas que logren avanzar en este entorno serán aquellas capaces de:

- a) Desarrollar una visión integrada de los riesgos geopolíticos, comprendiendo sus interconexiones y efectos cascada en sus diferentes áreas de negocio.
- b) Construir organizaciones resilientes, con capacidad para absorber impactos y adaptarse rápidamente a nuevas realidades geopolíticas.
- c) Implementar procesos sistemáticos de anticipación y planificación de escenarios, que permitan prepararse para una gran diversidad de futuros posibles.
- d) Cultivar una cultura empresarial que valore la flexibilidad y la capacidad de respuesta, reconociendo que la adaptabilidad es tan importante como la eficiencia.
- e) Equilibrar la eficiencia operativa con la necesidad de redundancias estratégicas que garanticen la continuidad organizacional, incluso, en escenarios disruptivos.

La incertidumbre geopolítica no es un fenómeno pasajero sino una característica estructural del nuevo orden mundial. Las empresas deben aceptar esta realidad y transformar su aproximación a la estrategia, pasando de modelos deterministas a enfoques adaptativos que les permitan navegar eficazmente en aguas turbulentas.

En última instancia, la geopolítica no sólo representa amenazas sino también oportunidades para empresas ágiles

que sepan leer el entorno y posicionarse estratégicamente. Aquellas que desarrollen capacidades superiores de anticipación y adaptación no solo sobrevivirán a la tormenta geopolítica, sino que podrán aprovecharla para fortalecer su posición competitiva.

Bibliografía

Buritica, M. (2025). Geopolítica en los negocios: impacto en ventas, crecimiento e inversión. Disponible en: <https://intrinseco.com.co/2025/01/15/geopolitica-en-los-negocios-impacto-en-ventas-crecimiento-e-inversion/>.

Corporate Excellence (2025). Los principales riesgos globales de 2025 y su impacto en la estrategia empresarial. Disponible en: <https://www.corporateexcellence.org/recurso/los-principales-riesgos-globales-de-2025-y-su/6b6f3c03-2f39-0375-9cb3-b7013a1fea33>.

Foro Económico Mundial (2025). Cómo mejorar la evaluación de riesgos geopolíticos utilizando esta estrategia combinada. Disponible en: <https://es.weforum.org/stories/2025/03/como-mejorar-la-evaluacion-de-riesgos-geopoliticos-utilizando-esta-estrategia-combinada/>.

Gartner (2024). Digital initiatives and their impacts on supply chains. Disponible en: <https://www.gartner.com/en/supply-chain/insights/power-of-the-professionblog/digital-initiatives-and-their-impacts-on-supply-chains>.

Inbound Logistics Latam (2025). Perspectivas de la cadena de suministro para 2025: una radiografía estratégica global y regional. Disponible en: <https://www.il-latam.com/blog/expert-comment/perspectivas-de-la-cadena-de-suministro-para-2025-una-radiografia-estrategica-global-y-regional/>.

McKinsey Global Institute (2024). Globalization in transition: The future of trade and value chains. McKinsey & Company. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/globalization-in-transition-the-future-of-trade-and-value-chains>.

PwC (2025). What's important to the future CFO in 2025. Disponible en: <https://www.pwc.com/us/en/executive-leadership-hub/future-cfo.html>.

SWIFT (2023). Annual review: Navigating a changing landscape. Disponible en: <https://www.swift.com/sites/default/files/files/swift-annual-review-2023.pdf>.

The Supply Chain Xchange (2023). Global trade seeks safer shores in "friendshoring" trend. Disponible en: <https://www.thescxchange.com/articles/8021-global-trade-seeks-safer-shores-in-friendshoring-trend>.

World Economic Forum (2023). A Global Rewiring: Redefining global value chains for the future. Disponible en: https://www3.weforum.org/docs/WEF_A_Global_Rewiring_Global_Value_Chains_2022.pdf.

IDEAS FUERZA

- La geopolítica ha pasado de constituir un factor contextual a ser un elemento central que permea todas las decisiones empresariales estratégicas.
- La diversificación geográfica de proveedores, clientes y fuentes de financiación es esencial para reducir vulnerabilidades específicas ante tensiones internacionales.
- Las cadenas de suministro están evolucionando de modelos basados en eficiencia a diseños que priorizan la resiliencia y seguridad ante disrupciones geopolíticas.
- La fragmentación del mundo en bloques económicos y su reorganización obliga a desarrollar estrategias comerciales y de posicionamiento, adaptadas a diferentes realidades regionales.
- La planificación sistemática de escenarios geopolíticos alternativos es una capacidad crítica para anticipar riesgos y oportunidades en un entorno volátil.
- Las empresas deben equilibrar la globalización con la localización, adaptando sus operaciones a las particularidades de cada contexto geopolítico.
- La gestión del talento requiere nuevos enfoques ante las crecientes restricciones a la movilidad internacional y a las tensiones culturales derivadas de conflictos geopolíticos.
- La tecnología puede actuar como facilitador para superar barreras geopolíticas, pero también introduce nuevos riesgos como la fragmentación digital global.
- Los planes de contingencia deben ser dinámicos y adaptables, con capacidad para responder a escenarios geopolíticos en rápida evolución.
- Las empresas que desarrollen una “inteligencia geopolítica” como capacidad organizacional obtendrán ventajas competitivas significativas en el nuevo orden mundial.

José Antonio Laínez Gadea es licenciado y doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y catedrático de Economía Financiera y Contabilidad en la Universidad de Zaragoza desde 1992. También es economista y auditor de Cuentas inscrito en el ROAC y miembro de varias asociaciones profesionales de ámbito nacional e internacional. Ha sido vicerrector de la Universidad de Zaragoza, director de su Departamento de Contabilidad y Finanzas y del Máster en Gestión Internacional y Comercio Exterior. Autor de un gran número de libros y artículos especializados en Contabilidad, Finanzas y Administración de Empresas. Ha sido asesor del Banco Mundial y de la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile. Su opinión profesional ha sido solicitada por los principales despachos de abogados del país y por multitud de compañías españolas, entre ellas algunas cotizadas en el IBEX 35, así como por empresas multinacionales, habiendo intervenido como experto en Economía Financiera y Contabilidad en numerosos procedimientos judiciales y arbitrales, tanto a nivel nacional como internacional. Actualmente dirige el curso de formación continua específica de la Universidad de Zaragoza “Geopolítica aplicada a la empresa”.

Punto de mira de la economía aragonesa



Aragón, una economía con rasmia

ALICIA IBARES

Delegada de Europa Press en Aragón

La Comunidad Autónoma de Aragón ha ido a buen ritmo por la senda económica en este primer trimestre. Las perspectivas son buenas, aunque con nubarrones en el cielo por los tiempos que corren. Consumida ya la cuarta parte de 2025, el presente año se ha iniciado con sobresaltos: La vuelta de Donald Trump, su ambición desmedida, la guerra arancelaria universal que ha emprendido, y las otras guerras que no cesan y que acaban con miles de vidas.

Las tensiones geopolíticas, que van a conducir al Rearme Europeo, están acarreado inseguridad, falta de certeza y pueden empañar las previsiones, lastrar inversiones y reducir el gasto en los hogares.

Preocupan los acontecimientos que están sucediendo en el contexto internacional, también en el panorama nacional, con un Gobierno que carece de cohesión interna y muchas incógnitas, entre ellas, la financiación del 'ReArm Europe', que en el caso de España, a la cola de la OTAN en inversión en Defensa, significará llegar al 2% del PIB, es decir, 22.500 millones de euros hasta 2029. El presidente del Gobierno de España, Pedro Sánchez, ha afirmado que no se va a recortar el gasto social. Pensamos que cuando menos, una buena parte será a costa de un aumento de la recaudación.

La presidenta de la Comisión Europea, Ursula Von der Leyen, ha planteado a los 27 movilizar 800.000 millones de euros: "Estamos en una era de rearme y Europa está preparada para aumentar masivamente su gasto en defensa, tanto para abordar la necesidad a largo plazo de asumir más responsabilidad por nuestra seguridad europea". Unos 150.000 millones en préstamos a los Estados miembros, tal vez con la emisión de deuda, aunque todavía no hay nada definido. Asimismo, se ha planteado que la inversión de los países de la eurozona no compute en el déficit.

El presidente de Estados Unidos, Donald Trump, ha desatado una gran borrasca, ha dado otra vuelta de tuerca a

su política comercial, con el 'Día de la Liberación', en el que anunciaba unos aranceles del 20% para todos los productos procedentes de la Unión Europea, la mitad de lo que según cree, grava Bruselas a las mercancías estadounidenses. Son continuas las contradicciones del mandatario, un quita y pon frenético, descontrolado, un baile de la confusión. China contrata imponiendo sus tarifas. Todos saldremos perdiendo.

Se impone como respuesta ante esta asfixia la unidad de la eurozona, la cooperación y la búsqueda de nuevos mercados. Este nuevo mazazo dibuja un escenario complejo. Una frase del norteamericano Jhon Allen Paulos, que con frecuencia aparecía en redes sociales durante los peores tiempos del Covid-19, de cuya declaración como pandemia se han cumplido cinco años, asegura: "La incertidumbre es la única certeza que hay, y saber vivir con la inseguridad es la única seguridad".

Las exportaciones de España a EEUU suponen un 4,7%; las de Aragón (18.179 millones de euros en 2024); las de la comunidad autónoma, un 1,4% (235 millones), y pueden verse afectadas en bienes de equipo, el sector de la automoción y sus componentes; el vitivinícola, que es el más tiene que perder. Otros países europeos, como Alemania, Francia y Francia, se van a ver más perjudicados que nosotros. De todas maneras, todo resta.

La UE ha estimado que las nuevas cargas del 20% impuestas por Trump, añadidas a las del 25% del acero, el aluminio y los vehículos va a pasar factura al 70% de las exportaciones europeas.

En este primer trimestre, la economía en Aragón ha mostrado signos de afianzamiento, una tendencia positiva, con la garantía de inversiones millonarias. En 2025, el PIB pueda crecer un 2,4%, si bien acecha una desaceleración. Confiemos en la capacidad de adaptación, en el empuje y el tesón. La proyección de crecimiento del Gobierno de España mejora hasta un 2,6% anual.

Veníamos de un cuarto trimestre de 2024, en el que tanto la economía española como la aragonesa han reflejado un crecimiento del PIB hasta el 3,2%, superando el promedio de la UE en un 1,2%. Aragón acababa el año con un crecimiento de un 3,5 anual y el conjunto del país con un 3,4%. El comportamiento del consumo y la demanda interna, un 2,4% durante esos doce meses en Aragón, cinco décimas por encima del conjunto nacional, ha sido más que favorable. Además, todos los sectores productivos han mostrado una evolución buena.

La economía aragonesa y española han aguantado ese dinamismo en el primer trimestre, un poco más débil que en el anterior, sobre todo en industria y en comercio exterior. El crecimiento puede ser más comedido. La inflación se va moderando, los tipos de interés son más bajos y los datos de paro infunden esperanza.

El despertar de Aragón

Aragón vive un momento sin precedentes, nunca antes visto, plagado de oportunidades, con 44.000 millones en inversiones de diversa procedencia –norteamericanas, europeas y chinas–, incluso nacionales y del mismo territorio. De ellas, 37.000 pertenecen al sector de las tecnologías; también las hay de automoción, logística, renovables o agroindustria. Ojalá todas lleguen a buen puerto. Va a suponer unos 25.000 puestos de trabajo en los próximos años. No obstante, uno de los riesgos, estriba en la dependencia de inversiones extranjeras de grandes corporaciones.

Solo en los primeros meses de 2025 se han confirmado proyectos tecnológicos por encima de los 4.000 millones. Las inversiones se producen a ritmo de jota. Al término de febrero se alcanzaba la cifra de 36.000 millones tras el anuncio de un nuevo centro de datos de Microsoft. Pocas semanas más tarde, el Grupo Azora anunciaba su proyecto de centro de datos, con lo que la cantidad ha llegado a los 37.000 millones.

La agroalimentación, la automoción y la logística han venido siendo los sectores principales en Aragón y, ahora la tecnología se ha puesto en cabeza. Amazon Web Services (AWS) fue el primer gigante tecnológico en desembarcar, ya tiene operativos centros de datos en Villanueva de Gállego, El Burgo de Ebro y Huesca. Microsoft, Blackstone, Box2Bit, Grupo Azora, son solo algunas de las empresas que dispondrán de centros de datos .

La comunidad está sacando rendimiento de su posición estratégica, del viento, el sol, el agua y del suelo en abundancia y a buen precio, siendo la agilidad de los procesos administrativos otra de las ventajas, al igual que la estabilidad económica y la colaboración público-privada. Esta comunidad autónoma ha despertado, se ha unido al desarrollo imparables de los centros de datos y de la inteligencia artificial, de los que se han ido contando ya una docena.

Echando mano de audacia y también de cautela, que nunca sobra, ha apostado por la sostenibilidad y la innovación. Con altura de miras y una agenda estratégica clara está construyendo el futuro, jugando en la primera línea de los territorios tecnológicos con cartas excelentes.

Este desarrollo debe perdurar en el tiempo, estimular la competitividad y productividad de las empresas aragonesas, que las grandes inversiones tengan un impacto positivo también en la pymes. No consiste solo en atraer inversión, sino de conducir hacia el crecimiento, la innovación y la productividad.

Tecnología de las baterías

La gigafactoría de baterías de Stellantis y CAT va a reforzar el sector de la automoción, el 6% del PIB en Aragón. Estará operativa en marzo de 2028 y va a generar unos 3.000 empleos directos, sin contar los de la industria auxiliar. Así saldrá de la atonía en la que se encuentra inmerso el sector por la competitividad de los automóviles de China, la baja demanda y la falta de confianza de los consumidores en la movilidad eléctrica.

Significará colocar a Aragón en el eje de expansión de la movilidad eléctrica en Europa. Tampoco hay que olvidar que se ha adjudicado a Stellantis la plataforma de ensamblaje de vehículos eléctricos STLA Small, asegurándose la producción a partir de 2030.

Aragón, además de querer convertirse en el referente tecnológico del Sur de Europa, está empeñado en el Proyecto de Hub Logístico e Industrial de Defensa, en el que además del Gobierno autonómico y el Ayuntamiento de Zaragoza, va a colaborar el Ministerio de Margarita Robles. Persigue potenciar la industria de defensa en Aragón, aprovechando su tradición militar y las infraestructuras logísticas y tecnológicas.

Las grandes inversiones requieren de una planificación adecuada para aprovechar al máximo este viento que sopla a favor, hay que implementar proyectos para alentar el desarrollo económico y social y asegurar la cohesión territorial. Entre otras cosas, resulta esencial el refuerzo de las redes eléctricas, la formación apropiada para ajustar oferta y demanda laboral; la atracción de población y estimular la creación de vivienda.

Potencia energética

La comunidad aragonesa, la segunda con mayor aportación eólica, se encuentra en un muy buen lugar en cuanto a descarbonización energética. La energía eólica ocupó en 2024 un porcentaje de un 52,3% en el mix de generación, seguida de la solar fotovoltaica, con un 18,9%; la hidráulica, con un

17,40%; la cogeneración, con un 5,8% y el ciclo combinado, con un 4,8%, según el informe de Red Eléctrica sobre el sistema eléctrico español y las renovables.

El parque de potencia instalada en Aragón ha crecido ese mismo año con 651 nuevos MW de eólica y solar fotovoltaica, un aumento 7,1% de la potencia instalada renovable respecto a 2023. Además, el 80% se basa en recursos naturales como el viento (46,2%), el sol (22,9%) o el agua (10,9%) para producir energía.

Se ha registrado durante 2024 una demanda eléctrica de 9.994 GWh, un incremento del 3% respecto al año anterior. Resulta crucial conducir la energía hasta los consumidores finales y, con el fin de disponer de nuevas instalaciones es necesaria la colaboración del Ministerio de Transición Ecológica y Reto Demográfico y de Red Eléctrica.

El pipeline de los centros de datos ha crecido hasta el mes de marzo de 2025, un 24% respecto a septiembre del año pasado, alcanzando una potencia de 1.877 MW IT proyectados para los próximos diez años. La Inteligencia Artificial también está revolucionando el sector de las renovables, o energías verdes varias aplicaciones pueden implantarse en pro de la eficiencia y uso racional.

Hay voces que reclaman, un ordenamiento territorial en materia energética, sin instalaciones de centrales eólicas y fotovoltaicas que estén muy por encima de las necesidades de su población e industria, y advierten del peligro de un desarrollo industrial ajeno, todo lo contrario a una transición energética justa.

Desempleo y vacantes

La necesidad de mano de obra en todos los sectores es uno de los desafíos cruciales, existe un desajuste entre la oferta y la demanda. Se calcula que los puestos sin cubrir en Aragón llegan a 16.000. Los empresarios instan a buscar soluciones.

Por el contrario, Los datos del paro son esperanzadores. Ha bajado en 743 personas en marzo en Aragón en relación al mes anterior (-1,4%) hasta los 51.842 desempleados, la cifra más baja en un mes de marzo desde 2008. De esta forma, son ya dos meses consecutivos de descensos en el desempleo en la comunidad. En el último año el desempleo acumula un descenso de 2.194 parados, lo que supone un 4,1% menos.

El director de Política Económica del Gobierno de Aragón, Javier Martínez, ha resaltado la evolución de la construcción, cuyo descenso en el interanual desde marzo del año pasado ha sido superior al 11% o agricultura, que ha bajado prácticamente un 9%. En servicios e industria las caídas han sido algo más moderadas. “La construcción indica la evolución de los nuevos proyectos de inversión que se anunciaron y que están viniendo a nuestra comunidad”, ha expuesto.

En el conjunto nacional, el paro reflejaba una disminución del 0,51% respecto a febrero, hasta los 2.580.138 parados registrados, es decir, 13.311 menos que el mes precedente. En comparación con marzo de 2024, el número de parados disminuyó en marzo en 146.865 personas, lo que se tradujo en una caída del 5,39% en tasa anual.

Una formación adecuada a la oferta laboral y no dejar escapar el talento son claves para paliar el desempleo, las instituciones ha de contribuir a ello. El Gobierno de Aragón invertirá 10 millones de euros en levantar un nuevo edificio en el Distrito Aragonés de Tecnología (DAT) ‘Alierta’ de Zaragoza para impartir grados de formación profesional del ámbito tecnológico y digital.

Unos 14.000 alumnos de FP estudian materias tecnológicas y relacionadas con este campo, como la robótica o la mecatrónica. También se han ampliado las plazas en carreras como ingeniería y matemáticas, y los alumnos en FP STEM.

La Encuesta de Competitividad para el primer semestre de CEOE Aragón e Ibercaja, ve como principal obstáculo no disponer de perfiles adecuados para su contratación, el aumento de costes laborales y la carga fiscal, que aminoran la capacidad de inversión al reducirse los márgenes empresariales.

También, los trámites burocráticos, el absentismo laboral, la reducción de la jornada. A ello, se suma el precio de la energía y de las materias primas.

Vivienda, el eterno problema

Aragón también se enfrenta al reto de disponer de un parque de viviendas, que sea capaz de acoger para las personas que van a venir a trabajar. El Ejecutivo autonómico está trabajando en el Plan ‘Más Vivienda’. Asimismo, habrá que planificar los servicios.

La compra de viviendas, con la bajada de tipos y por ende del Euribor, que siempre acarrea la subida de los precios, parece ahora una opción más interesante que la de recurrir al alquiler, un mercado que se ha ido deteriorando con políticas ineficaces e intervencionistas, rematadas por la Ley de Vivienda, que no ha logrado equilibrar los derechos de arrendadores y arrendatarios, que ha ido producido el efecto contrario al que se perseguía: la huida de pequeños propietarios y el alza de los precios.

Ha provocado más suspicacias entre los arrendadores, que siguen sin ver aparecer la seguridad jurídica, vital en todas las actividades económicas. Los precios de los arrendamientos han subido, motivados el lastre de impagos y okupaciones y el nuevo índice de referencia de arrendamientos de vivienda (IRAV).

La firma de hipotecas ha crecido un 41,3% en la región en el mes de enero, respecto a diciembre de 2024, y ha llegado a las 1.009 operaciones, datos del INE, aunque se ha ralentizado respecto a diciembre.

Giro de 360° y preocupación máxima

Resulta muy complicado comprender qué es lo que persigue Donald Trump con sus aranceles puestos a voleo. Lo que sí ha hecho es alterar la estabilidad comercial y las bolsas en el mundo. Este despropósito producirá una contracción en la demanda, aumento de costes y precios, pérdida de competitividad y un crecimiento menor. No favorecerá a la inversión empresarial, influirá en la balanza de pagos y tendrá otros efectos colaterales.

Aragón ha exportado en 2024 mercancías por valor de casi 17.000 millones de euros. De esa cifra, 235 millones corresponden a las exportaciones a Estados Unidos. Tenemos 750 empresas locales que venden productos y servicios a esta potencia mundial y para el 30% de ellas supone una parte importante de su negocio.

“Los nuevos mercados, el asesoramiento, los créditos por parte del Gobierno de Aragón van a ser medidas que se van a imponer”, ha aseverado el presidente del Gobierno de Aragón, Jorge Azcón. La preocupación “es máxima”. Las medi-

das arancelarias “van a tener un impacto no solamente en aquellos sectores que son exportadores a Estados Unidos, sino en la economía en general”.

La vicepresidenta y consejera de Economía del Gobierno aragonés, Mar Vaquero, ha reclamado “medidas concretas que sirvan para mitigar este nuevo ataque arancelario” y elaborar “una respuesta de unidad desde Europa ante este desafío”, así como la coordinación de todas las administraciones “, coherencia y una estrategia global para afrontar esta situación, que va a restar competitividad a los productos aragoneses.

El sector de la automoción “es estratégico” para Aragón, con el 30% del empleo industrial y el 35% de las exportaciones, con más de 300 empresas auxiliares y un impacto en el PIB del 27%, por lo que es «un pilar clave en la creación de empleo y en la generación de riqueza», ha recalcado. El sector vitivinícola recogió 11,5 millones de euros en exportaciones a Estados Unidos el año pasado.

El presidente del Gobierno, Pedro Sánchez, ha anunciado un plan de protección frente a los aranceles de EEUU, que va a movilizar 14.100 millones para suavizar el impacto negativo.

Mientras, con la campaña de la Renta ya en marcha, iremos evaluando el impacto y la dimensión intervencionista. ¿Hasta qué punto va a sufrir nuestra economía?.