

Geoconomía y Poder: implicaciones para las decisiones en el consejo

AUTORA

Aránzazu Narbona
Directora académica del
proyecto Promociona.
Colaboradora académica
del Departamento de
Economía, Finanzas y
Contabilidad de Esade.

Julio 2025

El diplomático norteamericano Leslie H. Gleb, galardonado con el premio Pulitzer como corresponsal del *The Times*, afirmó en 2010 que “la mayoría de las naciones hoy en día tocan los tambores de su política exterior, en gran medida, en base a ritmos económicos”¹. Esta frase, un tanto premonitoria, pone de manifiesto cómo, en los últimos años, el poder económico ha dejado de ser un simple reflejo del poder político para convertirse en su principal instrumento.

En un contexto donde el poder económico sustituye progresivamente al militar como herramienta de influencia, la geoconomía —el uso de instrumentos económicos con fines geopolíticos— se ha vuelto indispensable para entender los desafíos estratégicos que enfrentan las empresas globales.

En 1990, Edward Luttwak² empezó a usar este término para explicar cómo los países estaban cambiando en el ámbito internacional el uso de herramientas militares, por otras relacionadas con instrumentos económicos (como los aranceles o las sanciones económicas) para poder ganar más poder en el orden mundial establecido. Para Luttwak, esta transformación no implica una menor intensidad en la competencia, sino un cambio en sus formas: “la proyección en la escena mundial de las ambiciones de empresarios y tecnólogos, así como antaño la guerra y la diplomacia reflejaron las ambiciones aristocráticas”. Esta lógica sitúa a la economía en el centro de la estrategia internacional, y convierte a las empresas en actores —y a veces instrumentos— de poder geopolítico. La geoconomía no busca necesariamente atraer o persuadir (como lo haría el *soft power*), sino imponer, condicionar o limitar a otros actores mediante herramientas económicas.

Para las empresas, esto implica operar en un entorno donde los riesgos y oportunidades ya no se definen solo por el mercado, sino también por la geopolítica. La reciente intensificación de los controles a la exportación de semiconductores avanzados por parte de EE.UU. hacia China, o la presión regulatoria sobre empresas tecnológicas en Europa por razones de soberanía digital, son ejemplos claros de cómo las decisiones estatales reconfiguran el terreno competitivo global. Asimismo, la guerra en Ucrania ha alterado profundamente las cadenas de suministro de materias primas críticas, como el gas, el trigo o los metales industriales, obligando a muchas empresas europeas a rediseñar sus estrategias de aprovisionamiento y producción. La geoconomía, en este sentido, no es una abstracción académica, sino una realidad tangible que afecta a sectores, alianzas estratégicas y decisiones de inversión en la empresa.

1 Ver Gleb, L. (2010): “GDP Now Matters More Than Force”, *Foreign Affairs*, vol.89, núm. 6 (noviembre/diciembre)

2 Ver Luttwak, E. N. (1990): “From Geopolitics to Geo-Economics: Logic of Conflict, Grammar of Commerce”, *The National Interest*, 20, 17–23. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/42894676>

Herramientas y actores de la geoeconomía

La geoeconomía opera a través de una serie de instrumentos que, aunque económicos en su forma, tienen una clara intencionalidad estratégica. Estados y bloques regionales recurren a sanciones (como las impuestas por la UE³ y EE. UU. a Rusia tras la invasión de Ucrania desde 2022), subsidios (por ejemplo, los contemplados en el *Inflation Reduction Act*-IRA 2022- estadounidense para tecnologías limpias), controles de exportación (como las restricciones de EE. UU. a la venta de chips avanzados a China en 2024), inversiones dirigidas (como las realizadas por [China en infraestructuras críticas en África y el sudeste asiático](#)) y políticas industriales (como el *Green Deal Industrial Plan* de la UE en 2023) para moldear el entorno internacional conforme a sus intereses. Estas herramientas permiten ejercer presión, condicionar comportamientos o proteger sectores considerados críticos o estratégicos, sin recurrir al uso directo de la fuerza.

En el actual escenario internacional, el modelo clásico basado en el Estado-nación westfaliano y en economías de mercado abiertas ha dado paso a una configuración más compleja y fragmentada. En este nuevo contexto, han emergido actores con un peso creciente en las relaciones internacionales, entre los que destacan tanto los bloques geoeconómicos como las grandes empresas multinacionales, que hoy ejercen un poder significativo en la definición de las reglas del juego global.

Esta transformación en la arquitectura del poder global ha dado lugar a una nueva configuración de alianzas y rivalidades, articulada en torno a **bloques geoeconómicos** que compiten —y en ocasiones cooperan— por influencia, acceso a recursos y control de tecnologías estratégicas. En este marco, pueden identificarse cuatro grandes bloques geoeconómicos, cuyas dinámicas de cooperación, competencia y alineamiento estratégico configuran el nuevo orden global.

El primero es el **bloque occidental**, liderado por Estados Unidos y la Unión Europea, que promueve una visión liberal del comercio internacional, aunque cada vez más condicionada por consideraciones de seguridad económica, autonomía tecnológica y sostenibilidad, así como la defensa del orden multilateral establecido. Este bloque ha intensificado su coordinación en materia de sanciones, regulación digital y subsidios industriales, especialmente desde la administración Trump, que introdujo una lógica más protecciónista y confrontacional. También se han apalancado en el poder 'duro' que su cooperación en el ámbito militar tanto de la OTAN como del reciente tratado AUSUK (2021) han supuesto.

En contraposición, el **segundo bloque** está formado por China, Rusia e Irán, países que comparten una agenda de contestación al orden liberal occidental y que han desarrollado mecanismos de cooperación financiera, energética y tecnológica para reducir su dependencia de Occidente y aumentar su capacidad de influencia regional y global. Cooperan en el marco del acuerdo BRICS+, que tras su primera ampliación en 2024 con cinco nuevos países (Irán, Arabia Saudí, Emiratos Árabes, Etiopía y Egipto) supone un rechazo firme frente al orden internacional preexistente.

³ Para una cronología de las sanciones impuestas por la UE a Rusia, véase: <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/sanctions-against-russia/timeline-sanctions-against-russia/>

El tercer bloque lo constituyen los **países no alineados**, que buscan mantener una posición de equilibrio entre las grandes potencias, maximizando sus beneficios económicos sin comprometer su autonomía estratégica. En este grupo se encuentran actores como India, Turquía, Indonesia o Brasil, que juegan un papel cada vez más relevante en la gobernanza económica global. Han establecido una cooperación flexible dentro del marco de los BRICS+ y el G20 defendiendo ante todo sus intereses propios.

Finalmente, el cuarto bloque, más difuso, pero igualmente significativo, está compuesto por el denominado **Sur Global**, que incluye economías emergentes y en desarrollo con intereses diversos, vulnerabilidades estructurales y una creciente demanda de voz en los foros multilaterales (GATE Center 2024). Aunque estos dos últimos bloques no actúan como coaliciones formales, su peso demográfico, económico y político los convierte en piezas clave en la reconfiguración del sistema internacional.

Por otro lado, las **grandes empresas tecnológicas** han emergido como actores geoconómicos con capacidad de influencia comparable —e incluso superior— a la de muchos Estados. Su control sobre infraestructuras digitales, datos, algoritmos y plataformas de comunicación les otorga un poder estructural que trasciende fronteras y desafía marcos regulatorios tradicionales. Este fenómeno ha dado lugar a lo que algunos analistas denominan una “oligarquía tecnológica o tecno-oligarquía”, en la que figuras como Elon Musk, Mark Zuckerberg o Sundar Pichai no solo lideran corporaciones (X, Meta y Google), sino que participan activamente en decisiones con implicaciones geopolíticas. La reciente cercanía de estos líderes con gobiernos como el de Donald Trump, y su implicación en proyectos estratégicos como el desarrollo de inteligencia artificial o la expansión de redes satelitales, refuerzan esta percepción.

En paralelo, la llamada “economía de las apps” ha consolidado un nuevo ecosistema de poder digital, en el que plataformas como TikTok, X (antes Twitter), Meta o Amazon no solo intermedian el consumo y la información, sino que también configuran narrativas, modelan comportamientos y condicionan el acceso a mercados. Estas plataformas, muchas veces con arquitecturas opacas y gobernanza privada, se han convertido en infraestructuras críticas de la economía global. Su capacidad para operar por encima de las soberanías nacionales plantea desafíos regulatorios, pero también estratégicos, especialmente en contextos de rivalidad tecnológica entre potencias. En este sentido, las multinacionales tecnológicas no son solo sujetos pasivos de la geoeconomía, sino agentes activos que moldean sus reglas, sus ritmos y sus riesgos.

¿Qué debe considerar un Consejo de Administración en la era de la geoeconomía actual?

En un entorno global marcado por la fragmentación, la rivalidad estratégica y la instrumentalización del poder económico, los consejos de administración no pueden permitirse ignorar la dimensión geoeconómica de sus decisiones. La exposición a riesgos regulatorios, tecnológicos o logísticos derivados de tensiones geopolíticas ya no es una hipótesis remota, sino una realidad operativa que afecta a sectores tan diversos como la energía, la automoción, la tecnología o la alimentación.

Incorporar la geoeconomía en la agenda del consejo implica ir más allá del análisis financiero tradicional. Supone integrar capacidades de inteligencia estratégica, anticipar escenarios disruptivos y formular preguntas clave: ¿Dónde están nuestros principales riesgos geoeconómicos? ¿Qué grado de dependencia tenemos de proveedores, tecnologías o mercados sensibles? ¿Estamos preparados para responder con agilidad ante cambios regulatorios o restricciones comerciales? ¿Contamos con los perfiles y conocimientos adecuados en el consejo para interpretar estas dinámicas?

En este nuevo contexto, el gobierno corporativo debe evolucionar hacia una visión más sistémica y prospectiva. La [resiliencia empresarial](#) ya no depende solo de la eficiencia operativa o la innovación tecnológica, sino también de la capacidad de leer el mundo con una mirada estratégica. La geoeconomía, lejos de ser un tema ajeno al ámbito corporativo, se ha convertido en un factor estructural que condiciona la sostenibilidad, la competitividad y la legitimidad de las decisiones empresariales.