

COLABORACIÓN EXTERNA

# Orden internacional, geopolítica y empresas

Santiago Schmidt Hernández

31 de mayo 2026



# INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, la idea de un orden mundial basado en reglas se ha puesto en entredicho, observándose una tendencia hacia la fragmentación, la inestabilidad y un incremento en el uso de la fuerza. Este escenario ha llevado a que la geopolítica adquiera una importancia fundamental para esclarecer los acontecimientos que están ocurriendo en el mundo y sus causas. Desde luego, el ámbito empresarial no se ha quedado atrás. Cada vez es mayor el número de compañías que, mediante informes o estructuras organizacionales, sopesan el criterio geopolítico para tener una mejor carta de navegación frente a la incertidumbre.

Las empresas que hoy operan en un entorno global fragmentado deben reconocer que detrás de cada mercado, cada frontera y cada recurso existe una lógica geopolítica que puede abrir oportunidades o generar riesgos. Con mayor razón, comprender estas dinámicas se convierte en una herramienta esencial para anticipar escenarios y tomar decisiones lo más informadas posible.

Así, las empresas multinacionales ya no solo buscan expandirse en nuevos mercados, sino blindarse de decisiones estatales que afecten directamente sus operaciones, como fue la prohibición que puso China a la compra de chips de Micron, o las restricciones que el gobierno de Estados Unidos le impuso a Huawei. Estos episodios muestran cómo el nuevo escenario internacional obliga a las compañías a revisar a fondo sus cadenas de suministro globales, la localización de sus plantas de producción y los planes de inversión directa. Ciertamente, todos estos aspectos están condicionados por lógicas que van mucho más allá del comercio.

# RECONFIGURACIÓN DEL PODER Y ROL EMPRESARIAL

Sin duda, eventos como la pandemia de covid-19, la invasión a gran escala a Ucrania por parte de Rusia en 2022, la guerra comercial que declaró el presidente Trump durante sus administraciones, y el crudo enfrentamiento que se está librando actualmente en Medio Oriente, han puesto de relieve la fragilidad del sistema internacional y de las cadenas de suministro globales. Disrupciones de tal magnitud han llevado a que operadores del sector privado internalicen, cada vez más, el riesgo de exponerse a ciertos mercados desde un punto de vista de las inversiones, pero principalmente del comercio.

Asimismo, la concepción del poder como algo que proviene únicamente de los Estados a través de su hard power, es decir, sus capacidades militares, económicas y políticas, ha evolucionado. En efecto, hoy existen organizaciones que moldean la realidad internacional con un poder igual o superior al que ostentan algunos Estados en términos de recursos, capacidades tecnológicas, influencia, armamento, entre otros factores<sup>1</sup>. El reciente incidente entre el Departamento de Guerra (Defensa) de Estados Unidos y la empresa de IA Anthropic evidencia con total claridad la manera en que las corporaciones tecnológicas influyen directamente en las decisiones estratégicas de defensa y política exterior de los Estados.

En este contexto, las grandes empresas tecnológicas ya no se consideran negocios neutrales, sino actores estratégicos capaces de otorgar ventajas competitivas a sus Estados en la carrera armamentística tecnológica<sup>2</sup>. Dado que las empresas se han convertido en protagonistas de los cambios que están redefiniendo el orden mundial, la perspectiva que adopten hoy debe ser mucho más amplia que en el pasado.

---

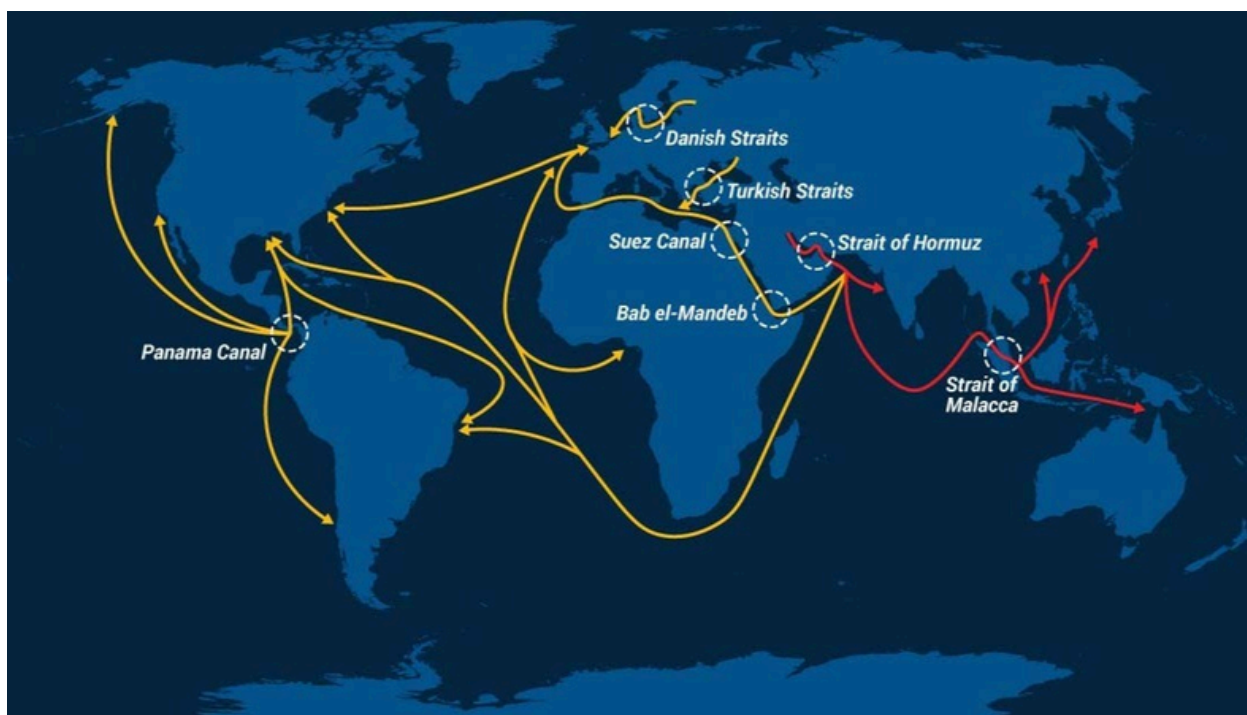
<sup>1</sup> Global Foreign Policies Review Journal: "Geopolitics of Connectivity in the 21st Century and the Changing World Order" (M. Zafar, 2024): [https://www.researchgate.net/publication/387913701\\_Geopolitics\\_of\\_Connectivity\\_in\\_the\\_21st\\_Century\\_and\\_the\\_Changing\\_World\\_Order](https://www.researchgate.net/publication/387913701_Geopolitics_of_Connectivity_in_the_21st_Century_and_the_Changing_World_Order)

<sup>2</sup> *La ola que viene: tecnología, poder y el gran dilema del siglo XXI* (M. Suleyman, 2024)

# RESPUESTAS EMPRESARIALES ANTE EL RIESGO GEOPOLÍTICO

Las empresas no solo han cobrado un rol más protagónico en la escena internacional, sino que la creciente incertidumbre las ha obligado a reflexionar sobre cómo sortear amenazas de carácter geopolítico a sus operaciones, impulsándolas a buscar estrategias que fortalezcan su resiliencia. En ese sentido, este análisis se ha convertido en un elemento clave para moverse en un mundo en donde los conflictos y tensiones se entrelazan constantemente, lo que obliga a las compañías a desarrollar una visión más panorámica de los asuntos internacionales y su interconexión.

Un ejemplo ilustrativo es el ataque de Hamás contra Israel, ocurrido el 7 de octubre de 2023, el cual provocó que los rebeldes hutíes respondieran con ataques en el mar Rojo. Estas acciones tuvieron un impacto significativo en el comercio internacional, reduciendo cerca de un 50% el tránsito por el canal de Suez, una arteria vital por la que pasa alrededor del 12% del intercambio global de mercancías. De hecho, no solamente ese canal se ha visto afectado por distintos conflictos, sino además el canal de Panamá, junto con los estrechos de Ormuz y Malaca, es decir, los cuatro puntos críticos por los que pasa 60% del comercio mundial (imagen 1).



La paulatina desintegración de un orden mundial basado en reglas ha provocado que emerja una tendencia corporativa en expansión, que consiste en la necesidad de anticipar los riesgos desde una perspectiva geopolítica. Para ello, ciertas empresas han recurrido a la creación de la figura de un jefe o encargado de geopolítica (Chief Geopolitical Officer)<sup>3</sup>. La misión central de esta posición consiste en prevenir y gestionar riesgos mediante una visión anticipatoria y una vigilancia permanente del escenario político internacional. Esto tiene como objetivo proporcionar a la empresa de planes de contingencia frente a crisis de diversa índole, que abarcan desde conflictos armados hasta interrupciones en las cadenas de suministro.

Actualmente, algunas empresas multinacionales, como Amundi, Deloitte, BlackRock, Meta, entre otras, cuentan con personal especializado para abordar estos asuntos. En algunos casos, como el de Boston Consulting Group, se decidió introducir en su estructura organizacional un Centro de Geopolítica<sup>4</sup>, cuya misión fundamental es ayudar a altos ejecutivos a anticipar, comprender y gestionar los riesgos y oportunidades que se desprenden de un entorno internacional cada vez más incierto.

No es de extrañar que en el “Informe de Riesgos Globales de 2026”<sup>5</sup>, elaborado por el Foro Económico Mundial, se destaquen con mayor porcentaje aquellos riesgos que son de naturaleza geopolítica (gráfico 1), como son los conflictos armados entre Estados (14%) y la confrontación geoeconómica (18%). Ambos riesgos también figuran en la proyección a corto plazo que hace el mismo estudio mediante una encuesta de percepción.

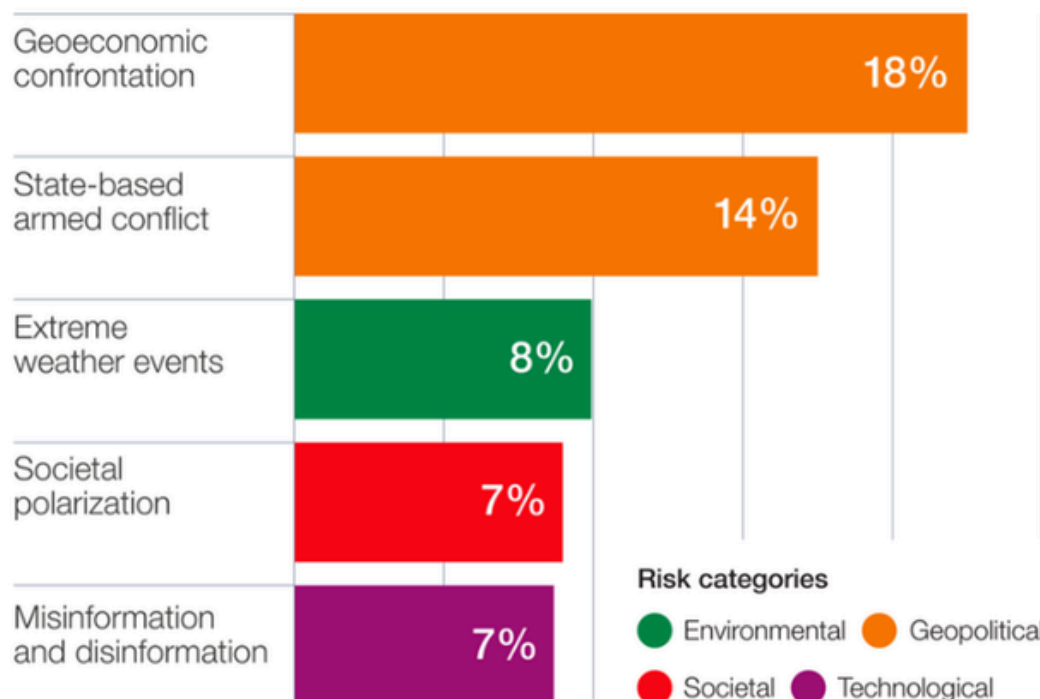
---

<sup>3</sup>World Economic Forum (Dixon, 2025): <https://es.weforum.org/stories/2025/07/por-que-toda-empresa-necesita-ahora-un-jefe-de-geopolitica/>

<sup>4</sup>Boston Consulting Group: <https://www.bcg.com/press/19june2024-bcg-center-for-geopolitics>

<sup>5</sup>World Economic Forum, “Informe de Riesgos Globales 2026”: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2026.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf)

Top five risks selected by respondents (share of respondents %)



Ante este escenario, todo indica que estas variables se considerarán cada vez más a nivel de directorios y C-level, tal como consigna un informe de la consultora Ready 2 Digital (R2D)<sup>6</sup>, en el que se identifica la fragmentación geopolítica como una de las megatendencias que marcarán la agenda 2026. Para organizaciones que exportan a múltiples mercados, ya no basta solo con comprender las dinámicas políticas o económicas de cada región, sino que además deben anticiparse a cómo dichas tensiones pueden impactar en la infraestructura crítica del comercio internacional.

## IMPLICANCIAS PARA CHILE

Las tensiones geopolíticas que afectan a las multinacionales no se quedan en el plano global, sino que repercuten directamente en economías abiertas y altamente dependientes del comercio exterior. En este sentido, Chile se encuentra ante un panorama complejo, el cual combina riesgos y oportunidades. Por un lado, debe enfrentar la incertidumbre de un contexto internacional caracterizado por una fragmentación económica, normativa y de las cadenas globales de valor.

<sup>6</sup> <https://www.df.cl/las-cinco-megatendencias-que-marcaran-la-agenda-de-los-directorios-y-que>

Por otro, tiene la posibilidad de capitalizar la transición energética global, que impulsa una creciente demanda por cobre, litio, tierras raras y fuentes de energía renovable. La posesión de estos recursos en nuestro territorio es justamente lo que nos coloca en el centro de atención, pues su uso remite a la base material de las tecnologías más avanzadas, desde semiconductores y baterías de litio hasta sistemas de IA y equipamiento militar de última generación.

Paralelamente, hay que considerar que, según la proyección realizada por el Fondo Monetario Internacional (FMI), el volumen del comercio mundial de bienes y servicios se moderaría a un 1,9% en 2026, debido a un entorno de elevada incertidumbre<sup>7</sup>. Este dato no es menor para un país como Chile, donde un altísimo porcentaje de su PIB está explicado por el comercio internacional de bienes y servicios<sup>8</sup>.

Con todo, es fundamental que las empresas en Chile actúen con anticipación e incorporen elementos como la geopolítica en sus decisiones estratégicas. La exposición a tensiones internacionales ya no es un riesgo lejano, sino una realidad que las empresas están viviendo a diario en carne propia. Solo aquellas compañías que comprendan esta nueva dinámica y adapten sus modelos de negocio estarán en condiciones de transformar la incertidumbre en una ventaja competitiva.

**Santiago Schmidt Hernández** es Psicólogo titulado por la Universidad de los Andes, con diplomas de postítulo en Estudios Internacionales y Política Comercial del Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile. Diplomático de carrera, egresado de la Academia Diplomática de Chile Andrés Bello, actualmente desempeñando funciones en el gabinete de la Dirección General de Asuntos Consulares del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile.

*Nota: Las ideas planteadas en este artículo son de responsabilidad del autor y, por lo tanto, no representan necesariamente la opinión de AthenaLab o sus integrantes.*

---

<sup>7</sup>Fondo Monetario Internacional. “Perspectivas de la Economía Mundial (2025)”: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/weo/2025/update/july/spanish/text.pdf>

<sup>8</sup>Banco Central de Chile: <https://www.bcentral.cl/w/blog/100-anos-de-politica-economica-y-comercio-exterior-de-chile>

## Santiago Schmidt Hernández

Psicólogo titulado por la Universidad de los Andes, con diplomas de postítulo en Estudios Internacionales y Política Comercial del Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile. Diplomático de carrera, egresado de la Academia Diplomática de Chile Andrés Bello, actualmente desempeñando funciones en el gabinete de la Dirección General de Asuntos Consulares del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile.

---

*Nota: Las ideas planteadas en este artículo son de responsabilidad del autor y, por lo tanto, no representan necesariamente la opinión de AthenaLab o sus integrantes.*

## Referencias

- Banco Central de Chile. “100 años de política económica y comercio exterior de Chile”. Disponible en: <https://www.bcentral.cl/w/blog/100-anos-de-politica-economica-y-comercio-exterior-de-chile>
- Boston Consulting Group. “BCG Launches Center for Geopolitics” (2024). Disponible en: <https://www.bcg.com/press/19june2024-bcg-center-for-geopolitics>
- Dixon, A. “Por qué toda empresa necesita ahora un jefe de geopolítica”. World Economic Forum. (2025). Disponible en: <https://es.weforum.org/stories/2025/07/por-que-toda-empresa-necesita-ahora-un-jefe-de-geopolitica/>
- Fondo Monetario Internacional. “Perspectivas de la Economía Mundial” (2025). Disponible en: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/weo/2025/update/july/spanish/text.pdf>
- Rand Institute. “How Artificial General Intelligence could affect the rise and fall of nations”. Disponible en: [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RRA3034-2.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA3034-2.html)
- Suleyman, M. La ola que viene: tecnología, poder y el gran dilema del siglo XXI. (2024).
- Wilson Center. A Kennan for our times: Revisiting America’s greatest 20th Century Diplomat in the 21st Century. Disponible en: <https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/media/uploads/documents/Heer%20Kennan%20Legacy%20Chapter.pdf>
- World Economic Forum. “Informe de Riesgos Globales 2026”. Disponible en: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2026.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf)
- Zafar, M. “Geopolitics of Connectivity in the 21st Century and the Changing World Order.” Global Foreign Policies Review Journal. (2024). Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/387913701\\_Geopolitics\\_of\\_Connectivity\\_in\\_the\\_21st\\_Century\\_and\\_the\\_Changing\\_World\\_Order](https://www.researchgate.net/publication/387913701_Geopolitics_of_Connectivity_in_the_21st_Century_and_the_Changing_World_Order)