



Marcelo Elizondo

Empresas mundiales, geopolítica y resiliencia

CARI

CONSEJO ARGENTINO PARA LAS
RELACIONES INTERNACIONALES

**Artículo de opinión
Septiembre 2026**

Empresas mundiales, geopolítica y resiliencia

Marcelo Elizondo

**Artículo de opinión
Septiembre 2026**

Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales

**Artículo de opinión
Septiembre 2026**

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusiva
responsabilidad de los autores y no reflejan ni la visión de
las instituciones a las que pertenecen ni la del CARI.

Corrección: María Fernanda Rey

Diseño: Juan José Gómez

Imagen de tapa: [iStock.com/Iryna Olkhova](https://www.istock.com/iryna-olkhova)

CARI Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales
Uruguay 1037, piso 1.º, C1016ACA Buenos Aires, República Argentina
Teléfono: (+5411) 4811-0071 al 74 / Fax: (+5411) 4815-4742
Correo electrónico: direccioneditorial@cari.org.ar / Sitio web: www.cari.org.ar

Empresas mundiales, geopolítica y resiliencia

Marcelo Elizondo*

Introducción

El mundo está cambiando sustancialmente. Y, como dice el periodista y escritor estadounidense Thomas Friedman (2016), 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 abarcador (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

* Director del Comité de Economía Internacional del CARI y *Chairman* de la Internacional Chamber of Commerce (ICC) en Argentina.

otros dos: la geopolítica, el soporte tecnológico y el perfil de las organizaciones. Esto modifica el ámbito de la economía global; consecuentemente, el vínculo entre el rol de las autoridades y la acción de los agentes económicos internacionales y, en particular, las empresas mundiales.

1. 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 derivada de la geopolítica). Así, existen asimismo desgravaciones y simplificaciones aduaneras entre algunos mercados, acuerdos bilaterales o plurilaterales de fomento comercial o promoción de inversiones e integración, alianzas para garan-

tizar 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) (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD], 2026c), 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 regulatorias 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 (World Trade Organization, 2024); 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) (World Trade Organization, 2025); 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— (World Trade Organization, 2024).

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 se reparte entre el comercio afectado por distorsiones mayores que no impiden los flujos de intercambio y el comercio que mantiene su regularidad relativamente abierta.

2. El comercio sigue ocurriendo

Pero, por un lado, están las normas y, por el otro, su impacto. Así, más allá de lo referido anteriormente, debe señalarse que, aun en un escenario íntegro, complejo y diverso, el comercio internacional sigue fluyendo: redibujado en buena parte, con rutas que se redefinen, miembros de las cadenas de valor que se mueven y una activación de 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.

Habrá 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 que conviven, 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 se puede aseverar cómo 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 (UNCTAD, 2026a).

3. 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 (2013), profesora de la Columbia Business School, 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 *subrevoluciones*; 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 (2026b) 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 %).

4. Un nuevo ambiente

Explica el futurista norteamericano Jamais Casio (2020) que hasta hoy hemos catalogado al complejo mundo en el que vivimos como VUCA (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 BANI, 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 transversal. Aunque sobre el cambio institucional y regulatorio 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” (World Economic Forum, 2026) (existió de

manera parcial y aportó previsibilidad, quizá en más que lo que creíamos, pero siempre tuvo grandes excepciones, fallas y asimetrías).

5. 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 repentiación, la anticipación, la flexibilidad, el liderazgo y hasta la capacidad de convertirse en “organizaciones mutantes”. Más aún: 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 anteriormente, 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) (UNCTAD, 2026c). 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 (2022), 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 codependencia 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.

Explican Pinelopi Goldberg y Tristan Reed (2023) (ella es profesora de Economía en la Universidad de Yale y ex economista jefe del Banco Mundial; él es economista del Grupo de Investigación para el Desarrollo 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 (*friendshoring*). 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. Más aún: 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: asisti-

mos 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 (Kardashian, 2026).

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 7000 “matrices” en 1970 (UNCTAD, 2004) a un rango de entre 60.000 y 80.000 corporaciones activas en la actualidad (Zhan, 2013) (lo que genera, a su vez, una red de más de 900.000 filiales físicas que operan en todo el planeta).

Por eso, en el mundo no hay un modelo regulatorio 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 (2023)—. Por otro lado, actúan en base a la emergencia de los “países conectores”, que funcionan como puentes, intermediando entre los que se crean problemas entre sí (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 del 0 %; lo que se completa con un cuarto conjunto (que involucra un 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 qué 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 estas 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). Son algo parecido a lo que el profesor John Kay (1994) 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 en el pasado no necesariamente compartían cadenas de valor, lo que ha dado paso a la *bordeless economy*, según la llaman Venkat Atluri, Miklós Dietz y Nicolaus Henke (2017), 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 Chessbrough [2003] llamó hace algunos años a este proceso como *open innovation*). Incluso, 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.

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, atractabilidad (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).

Sí, 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 agrega: “El impacto económico es inmediato, tanto desde la oferta como desde la demanda”. Lo 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” (Quilici, 2025).

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 técni-

ca que haya tenido lugar. Pero esas empresas actúan en un escenario geopolítico. Se adaptan a él, lo condicionan y se alimentan de él.

Ya no quedan materias, temáticas o asuntos que se reserven a una sola disciplina. Y todos tenemos que actuar en este escenario. Todo conforma un gran sistema en pleno cambio. Pensó Mario Bunge (2012) 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.

Referencias

Atluri, V., Dietz, M. y Henke, N. (1 de julio de 2017). *Competing in a world of sectors without borders*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/competing-in-a-world-of-sectors-without-borders>

Bunge, M. (2012). *Tratado de filosofía*. Vol. IV: *Ontología 2. Un mundo de sistemas*. Gedisa.

Casio, J. (29 de abril de 2020). *Facing the Age of Chaos*. Medium. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (21 de junio de 2023). *Global Trade Update (June 2023)*. <https://unctad.org/publication/global-trade-update-june-2023>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (2004). *World investment report 2004: The shift towards services*. <https://doczz.net/doc/9037578/unctad-wir-2004---world-investment-report-2004--the-shift>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (Abril de 2026a). *Actualización sobre el Comercio Mundial (abril de 2026): El crecimiento del comercio mundial continúa, pero aumenta la fragilidad*. <https://unctad.org/es/publication/actualizacion-sobre-el-comercio-mundial-abril-de-2026-el-crecimiento-del-comercio>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (Enero de 2026b). *Global investment trends monitor*, No. 50: *Global FDI up 14% in 2025 – growth limited to developed economies*. <https://unctad.org/publication/global-investment-trends-monitor-no-50>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (2026c). *Key statistics and trends in international trade 2025*. <https://unctad.org/publication/key-statistics-and-trends-international-trade-2025>

Friedman, T. L. (2016). *Thank you for being late: An optimist's guide to thriving in the age of accelerations*. Farrar, Straus and Giroux.

Goldberg, P. K. y Reed, T. (2023). Is the global economy deglobalizing? And if so, why? And what is next? *Brookings Papers on Economic Activity*, 2023(1), 1-57. <https://www.brookings.edu/articles/is-the-global-economy-deglobalizing-and-if-so-why-and-what-is-next/>

Jacobides, M. G. (2022). How to compete when industries digitize and collide: An ecosystem development framework. *California Management Review*, 64(3), 99-123. <https://doi.org/10.1177/00081256221083352>

Kardashian, K. (15 de abril de 2026). *Trade isn't settled—Inside the great supply chain reordering*. Tuck School of Business at Dartmouth. <https://tuck.dartmouth.edu/news/articles/trade-isnt-settled-inside-the-great-supply-chain-reordering>

Kay, J. (1994). *Fundamentos del éxito empresarial*. Ariel.

McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press.

Quilici, S. (15 de abril de 2025). Negocios bajo presión: Cómo la geopolítica redefine las estrategias corporativas. *Forbes Argentina*. <https://www.forbesargentina.com/negocios/negocios-presion-como-geopolitica-redefine-estrategias-corporativas-n70702/amp>

World Economic Forum. (20 de enero de 2026). Davos 2026: Special address by Mark Carney, Prime Minister of Canada. <https://www.weforum.org/stories/forum-institutional/davos-2026-special-address-by-mark-carney-prime-minister-of-canada/>

World Trade Organization. (11 de diciembre de 2024). WTO report shows increase in trade restrictions against backdrop of unilateral policies. https://www.wto.org/english/news_e/news24_e/trdev_11dec24_e.htm

World Trade Organization. (2 de diciembre de 2025). Large increase in new tariffs but also measures to ease global trade, WTO report shows. https://www.wto.org/english/news_e/news25_e/trdev_02dec25_225_e.htm

Zhan, J. (2013). *Leveraging private investment for sustainable development: Challenges and policy actions*. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). https://unctad.org/system/files/information-document/diae_stat_2013-04-22_en.pdf



CARI

CONSEJO ARGENTINO PARA LAS
RELACIONES INTERNACIONALES