



LA CRECIENTE VOLATILIDAD GEOPOLÍTICA EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

AUTOR: JESÚS SALCEDO



San Marcos

Introducción	3
La creciente volatilidad geopolítica en las negociaciones internacionales	4
El riesgo geopolítico de hoy	6
La disminución de la intervención de Estados Unidos	6
Aumento de las sanciones económicas	7
Aumento en el comercio sur-sur	7
¿Qué es la política exterior corporativa?	8
Nuevos principios de las dimensiones geopolíticas	9
Evaluar el riesgo transnacional	9
Preste atención a las tendencias políticas regionales	10
Evaluar el riesgo local en el país	10
No descuide el riesgo en el hogar y en el extranjero	11
Bibliografía	12

El espectro de las relaciones internacionales es muy amplio ya que se hace necesario identificar, analizar y entender variables estratégicas propias del entorno internacional como lo son factores culturales, políticos, legales, económicos, fiscales y geográficos, por lo tanto es importante resaltar que las anteriores variables generalmente se encontrarán condensadas o implícitas en escenarios complejos en el que la negociación internacional tendrá lugar, por consiguiente el negociador deberá tener una mirada holística del contexto globalizado con el objetivo de desempeñar un rol eficiente y eficaz en el proceso de negociación.

Es por esto que es indispensable abordar a continuación diferentes temas donde hay implícitas diferentes dimensiones que requieren de la apropiación adecuada por parte de cualquier negociador y a la vez contiene un alto nivel de permeabilidad en el proceso de una negociación internacional.

La creciente volatilidad
geopolítica en las
negociaciones
internacionales



En febrero de 2014, Rusia invadió la península ucraniana de Crimea, y al siguiente mes, anunció su decisión de asociarse a esta. Este repentino acto de infracción a la soberanía y la integridad territorial de Ucrania marcó el comienzo de la primera gran crisis estratégica en Europa en una generación y sirvió como una llamada de despertar a los líderes de negocios, debido a la gran influencia del factor geopolítico en el panorama internacional. A medida que la crisis se desarrollaba, el Banco de Inglaterra publicó los resultados sorprendentes acerca del riesgo sistémico, donde resalta que el riesgo geopolítico es el mayor desafío que afrontan los negocios, especialmente en el proceso de una negociación internacional. Además, también fue considerado como el riesgo más desafiante para el manejo, sobrepasando los ciberataques, la disrupción financiera e incluso una recesión económica.

Es por esto que la geopolítica está de regreso en el campo internacional, la reciente decisión de Inglaterra de salir de la Unión Europea (Brexit) lo confirma, cambiando drásticamente el futuro de Europa, así como el del Reino Unido con ella. Una China más segura de sí misma ha tomado medidas para afirmar sus reclamos territoriales en los mares de China Oriental y Meridional. En Oriente Medio, los avances del Estado Islámico de Iraq (ISIL) y su declaración de un **califato** han amenazado la integridad territorial de varios estados en la región. Los avances del ISIL en Libia y las actividades de otros grupos terroristas en África Occidental han desestabilizado aún más la gobernanza en los grandes territorios de estas zonas. Las políticas internas de África y América Latina también son a menudo inestables.

Más aún, Estados Unidos ya no cuenta con la misma certeza de intervenir o no en alguna región u otra si se cuestiona el *statu quo*, esto es debido al incremento de la volatilidad del entorno mundial y sus inciertas consecuencias a futuro. Por consiguiente, sin un claro “*policía mundial*”, pocos esquemas efectivos “*de vigilancia vecinal*”, y un número creciente de grupos de vigilancia, así como países dispuestos a desafiar las reglas del juego, generan un ambiente o sensación de inestabilidad en muchas partes del mundo. Es por esto que las empresas no pueden suponer, en ninguna región del mundo, que el *statu quo* estratégico se sustentará en equilibrios de poder o en promesas irrompibles de asistencia de política exterior de los estados que son consideradas superpotencias.

En esta nueva realidad, las compañías más exitosas serán aquellas que hagan que la experiencia en asuntos internacionales sea fundamental para sus operaciones, adoptando lo que mejor se puede describir como una política exterior corporativa. Dicha política tendrá dos objetivos: mejorar la capacidad de la empresa para operar en entornos extranjeros a través de una diplomacia corporativa efectiva y garantizar su éxito en cualquier parte del mundo a través de una debida actividad geopolítica.



Califato

Sistema político representado como un estado soberano de toda la fe musulmana, regido por un ente al cual se le denomina “Califa” bajo la Ley Islámica conocida como “Sharia”. También el califato es descrito como un sistema político único de la ideología del islam que representó la unidad en referencia al líder de la umma o comunidad musulmana. Desde sus inicios se expone que este fenómeno fue liderado por los discípulos de Mahoma, continuando el sistema religioso que estableció el mismo profeta, que se le conoce como “Califatos de Rashidun”. Cuando se habla de “califa” se hace referencia al sucesor de Mahoma significando que será el líder de la comunidad musulmana, el término se desarrolló por los líderes de los grandes imperios musulmanes que existieron en el Medio Oriente después de la muerte de Mahoma.

Las multinacionales operan en muchos entornos muy diferentes y en muchas industrias, sin embargo, varios principios subyacen a la exitosa política exterior corporativa donde sea que se practique. Adherirse a ellos puede proporcionar una nueva fuente de ventaja competitiva.

▶ Video

Lo invito a revisar la animación que preparamos sobre "Variables estratégicas del entorno internacional".

<https://vimeo.com/251342234>

El riesgo geopolítico de hoy



Figura 1.
Fuente: Shutterstock/634024823

Hace más de una década en el contexto de los negocios internacionales no se hacía necesario responder a la pregunta, ¿Las organizaciones necesitan una política exterior?, ya que las empresas estaban todavía teniendo en cuenta los nuevos conceptos de responsabilidad social corporativa y las preferencias de sus grupos de interés como parte de una estrategia de negocio global, consideraban que dar un paso hacia la política exterior estaba demasiado lejos de su realidad. Evitar la política, estar por

encima o más allá de la disputa política, era el método preferido para proteger los intereses y promover la reputación. Sin embargo, en el contexto actual la mayoría de empresas consideran que deben adoptar una actitud de política exterior más fuerte. Hay varias razones clave para este cambio como lo son:

La disminución de la intervención de Estados Unidos

Todos los desafíos al orden global en los últimos años se han realizado sin ningún reproche rápido o decisivo de Estados Unidos o sus aliados. Es cierto que una coalición diversa que incluye a Estados Unidos está involucrada en operaciones militares para derrotar a ISIL, y que la OTAN ha visto su sentido de propósito en Europa nuevamente, y que Estados Unidos está comprometido en un "giro" hacia Asia. Sin embargo, la velocidad de los acontecimientos y las lentas reacciones de Estados Unidos sugieren que estamos en una era de "vivir tácticamente" mientras que el ajuste estructural estratégico del entorno mundial tiene lugar paulatinamente. Los futuros presidentes estadounidenses pueden ser más asertivos, pero el apetito por la intervención entre los legisladores estadounidenses y el público en general está disminuyendo. El mundo será menos estable como resultado, que es la primera razón por la cual las compañías multinacionales deben enfocarse nuevamente en el riesgo geopolítico.



OTAN

Son las siglas de la Organización del Tratado del Atlántico Norte, creada el 4 de abril de 1949 por Estados Unidos y sus aliados europeos, en Washington con la firma del Tratado del Atlántico Norte. La OTAN fundamentada en el mutuo apoyo militar en caso de agresión de terceros.

Aumento de las sanciones económicas

La segunda razón por la que las empresas deben mejorar su capacidad para gestionar el riesgo geopolítico es la proliferación de sanciones económicas como instrumento de política exterior, aumentando de esta manera los lazos entre el comercio global y la geopolítica. Estados Unidos es, y seguirá siendo durante algún tiempo una superpotencia de sanciones, al igual que la Unión Europea (UE) también ejerce un considerable poder en este campo. Cuando la UE se unió a los Estados Unidos para imponer sanciones a Irán, muchas empresas europeas fueron inhabilitadas para comerciar con ese país. Estados Unidos y la UE, junto con sus colegas del G7, impusieron fuertes sanciones comerciales a Rusia, limitando el comercio allí. El alcance de las sanciones de los Estados Unidos es particularmente poderoso, ya que a las empresas no estadounidenses les preocupa que su capacidad de comerciar en los Estados Unidos pueda verse afectada si mantienen relaciones comerciales con países o entidades sancionadas por Washington. Algunas empresas se han acostumbrado a consultar a los funcionarios en Washington y Bruselas, y en otras capitales europeas con el propósito de mitigar el riesgo de cualquier consecuencia involuntaria de las políticas de sanciones, convirtiéndose de esta manera en una característica persistente en el comercio internacional en el futuro previsible.

Las empresas mejor estructuradas y robustas han desarrollado rápidamente la habilidad para comprender la dinámica generada en torno a las sanciones, continuando con sus negocios como de costumbre cuando las relaciones bilaterales disminuyen, y la presión de la política exterior no llega a las sanciones legales. En el

punto culminante de la tensión con Moscú sobre Ucrania, por ejemplo, el gobierno de Canadá trató de persuadir a sus compañías de **boicotear** un foro económico en San Petersburgo, pero el presidente de la multinacional minera Kinross Gold se resistió a esa presión, argumentando que, habiendo operado en Rusia durante 20 años, los accionistas y sus empleados rusos tenían la obligación de asistir al foro. El éxito internacional depende de que los líderes empresariales tengan la perspicacia de la política exterior para distinguir entre lo que pueden y lo que no pueden hacer en un entorno de sanciones o un clima diplomático difícil.



Boicotear

Impedir o interrumpir el desarrollo normal de un proceso o de un acto como medida de protesta o como medio de presión para conseguir algo.



Instrucción

Revise el recurso: caso modelo.

Aumento en el comercio sur-sur

Los altos flujos de comercio entre las economías emergentes y sin occidente como intermediario, y la volatilidad de la política nacional en los mercados más desarrollados, se convierten en la tercera razón para que las empresas sean más hábiles en la política exterior de la compañía. Las empresas en economías más desarrolladas están encontrando oportunidades en nuevos mercados y descubriendo nuevos rivales. Estas relaciones requieren una comprensión compleja por parte de las multinacionales.



Ejemplo

Una empresa estadounidense que invierte en Ghana, necesita entender no sólo la política exterior de Estados Unidos hacia Ghana y la política interna de Ghana, sino también la política china hacia Ghana, dado el peso comercial de Beijing allí. Invertir en Myanmar requiere una comprensión de su compleja política interna, pero también una apreciación de sus relaciones con China, la India y los demás Estados de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN), todos los cuales tienen intereses importantes en el país.

La incertidumbre de la política nacional en los mercados de alto desarrollo plantea desafíos geopolíticos específicos. Se pueden levantar sanciones contra Irán, pero ¿Cuántas compañías confiarían en invertir allí a menos que entendieran las relaciones entre todos los actores domésticos y los vínculos entre algunas compañías y el gobierno y el aparato de seguridad? Por tal razón, contemplar el espectro geopolítico es vital antes de vislumbrar los primeros pasos hacia el entorno internacional.

¿Qué es la política exterior corporativa?

Para navegar en las complejidades geopolíticas del mundo moderno, las compañías deben personalizar su política exterior, es decir, deben internalizar muchos de los elementos tradicionalmente empleados en el arte de gobernar. Para las naciones, una política exterior requiere que el país defina sus intereses, analice su relacionamiento internacional, encuentre aliados

regionales y locales, y cultive un ambiente propicio para su éxito. Un país debe ser consciente de las condiciones culturales en las que opera, adaptándose a estas sin dejar de ser fiel a sus principios morales. Así mismo, las empresas deben hacer todas estas cosas y más si desean incursionar en el ámbito internacional exitosamente.

Actualmente, las compañías toman el control directo de su imagen y reputación internacional. Ya que no desean ser vistos como el brazo comercial de una nación en particular, como lo fue la compañía del oriente de la India, mientras que Gran Bretaña ejerció dominio imperial desde el siglo XVII hasta finales del siglo XIX. Ni tampoco las empresas desean seguir el ejemplo de la Compañía United Fruit, la cual fue cómplice con el gobierno estadounidense en el golpe de estado en Guatemala en el año 1954. Esa experiencia dejó un legado de desconfianza en las multinacionales en la historia y en el siglo XX las empresas pasaron la última parte de este tratando de estabilizar su reputación internacional y emerger políticamente neutral.

De hecho, desde al menos mediados de la década de 1980, las empresas multinacionales han tratado de demostrar que estaban haciendo un bien en la sociedad y han trabajado arduamente para presentarse como claramente apolíticas. Han adoptado una variedad de estrategias en este esfuerzo como la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la gestión de riesgos de marca y reputación, y la gestión de las partes interesadas, junto con acciones defensivas y de relaciones públicas para abordar las preocupaciones de las ONG o incluso cooptarlas. Sin embargo, esta caja de herramientas de actividades externas corporativas ha hecho poco para ayudar a las empresas a capturar oportunidades o

proteger operaciones e inversiones frente a un golpe de estado, a la intervención estatal, las acciones de los oligarcas locales, a los cambios en las fortunas políticas de un socio local clave o un cambio radical en el sentimiento público hacia la compañía.

La realidad en el siglo XXI, es que las empresas no pueden escapar de la política, ni pueden pretender consistentemente ser políticamente neutrales. La respuesta es abrazar la necesidad de participar en la política y diplomáticamente. La política exterior corporativa de hoy tiene dos componentes: adecuado análisis de la geopolítica mundial y diplomacia corporativa.



Figura 2.
Fuente: Shutterstock/143354362

Nuevos principios de las dimensiones geopolíticas

Del mismo modo que las compañías llevan a cabo un minucioso análisis de los aspectos legales en temas regulatorios y financieros, también deben llevar a cabo estos procesos en los temas de geopolítica. Los elementos que se utilizan tradicionalmente para estos análisis han dependido

de los informes de riesgo generados por organismos multilaterales, pero en una era de amenazas transnacionales y locales, el análisis detallado de la geopolítica se debe realizar no sólo a nivel de país, sino también a otros niveles y también en otras esferas. Las empresas deben:

Evaluar el riesgo transnacional

Los riesgos regionales pueden representar una amenaza mayor que los riesgos del país, esta afirmación la ilustra la situación de la compañía petrolera noruega Statoil en enero de 2013. Una planta de gas en Argelia que operaba en conjunto con British Petroleum (BP) y la petrolera estatal argelina Sonatrach, sufrió un ataque terrorista donde murieron 40 personas de diferentes nacionalidades. Luego de una investigación completa por parte de un jefe de inteligencia noruego, la compañía Statoil se dio cuenta de que en su estrategia de expansión internacional no contemplaba las amenazas geopolíticas en relación a la seguridad, y que tales desafíos no podían entenderse individualmente por cada país. El ataque terrorista, atribuido a Al Qaeda, fue concebido en Mali, lanzado desde el suroeste de Libia y llevado a cabo en Argelia. Sólo una evaluación rigurosa de las amenazas transnacionales y regionales podría haber anticipado este riesgo.

Un adecuado análisis de la geopolítica requiere que las empresas desarrollen una comprensión del riesgo transnacional y del país y luego evalúen ambas bajo una superposición geopolítica más amplia. La empresa Statoil ahora contempla el riesgo país, las amenazas transnacionales y realiza un análisis más amplio de las tendencias geopolíticas por separado de los ejercicios formales de planificación del gasto de capital. Al mismo tiempo con-

trata a un equipo muy especializado de analistas internos para evaluar el riesgo geopolítico de manera continua y cuenta con expertos en asuntos internacionales, permitiéndole de esta manera obtener una información más amplia, y así poder tomar mejores decisiones en relación al entorno internacional.

Preste atención a las tendencias políticas regionales

El análisis minucioso de la geopolítica internacional no sólo es abordar el tema de evaluación de riesgos, sino también de la sensibilidad de los acontecimientos políticos regionales. Por ejemplo, como México, Colombia, Perú y Chile ponen mayor énfasis en la integración de sus países mediante la creación del bloque comercial de la Alianza del Pacífico (AP), las empresas del sector privado que apoyan los objetivos de la alianza pueden hacer lo mismo en ese país. Aunque el gobierno brasileño ve a la AP como un rival inoportuno para el bloque comercial Mercosur, las empresas brasileñas han adoptado una visión más positiva. La gran institución financiera brasileña BTG Pactual, por ejemplo, abrió oficinas en los cuatro países una vez que la Alianza del Pacífico se estableció.

Evaluar el riesgo local en el país

Los estados que se perciben como generalmente inestables pueden ser aún interesantes para invertir. Por ejemplo, las empresas de petróleo y gas han invertido en el norte de Iraq en la zona administrada por el Gobierno Regional Kurdo porque confían en que la relativa seguridad allí permitirá operaciones continuas. El estado mexicano de Sinaloa tiene tasas de homicidios similares a las de El Salvador, denominada como la capital de homicidios del mundo en el

año 2015, mientras que las tasas de homicidios en el estado de Chiapas no son más altas que las de Hawaii. En África, también, las amenazas son a menudo locales: Kano y Baga, en Nigeria, son extremadamente peligrosos.

Sin embargo, las decisiones sobre hacer negocios en una parte de un país con problemas no son siempre fáciles ni directas. Hace varios años, la firma india Reliance vendió su participación en el Iraq kurdo a Chevron, deseando de esta forma posicionarse en el sur de Iraq, región que prometía mayor desarrollo y que no había podido establecerse antes debido a las operaciones en el norte (Iraq Kurdo). Hay que mencionar además que las empresas en países como Corea, EE. UU. y Austria adoptaron diferentes enfoques: algunos consideraron que podían comerciar tanto con el sur de Iraq como con el norte, otros decidieron apostar sólo por el norte. Independientemente de la decisión estratégica, cada empresa tenía que tener en cuenta un enfoque de política exterior coherente hacia las diversas entidades iraquíes con las que estaba involucrado. Por otro lado, si la decisión de las empresas fuera de neutralidad, habría significado que debían renunciar a todas las oportunidades en Irak.



Instrucción

En este punto, lo invito a realizar la actividad de aprendizaje: pareo.

No descuide el riesgo en el hogar y en el extranjero

Generalmente las empresas enfocan sus esfuerzos y recursos en lugares donde perciban mayor confianza, debido a que comprende muy bien su entorno, sin embargo, los mayores riesgos geopolíticos y comerciales suelen ocurrir cerca de casa. Por ejemplo, el referéndum sobre la membresía británica en la UE tuvo grandes ramificaciones para las empresas del Reino Unido, por lo que muchos comenzaron activamente a hacer campaña para permanecer en la Unión Europea en la primavera del 2016 antes de la votación, calculando que el silencio sobre este tema “político” no era del mayor interés para sus trabajadores o accionistas.

No es inusual que las empresas pasen por alto los acontecimientos políticos y económicos cercanos al hogar que percibirían con éxito en otros lugares. Vale, la compañía minera brasileña, en general se ha organizado bien en sus inversiones en Mozambique, haciendo un enorme esfuerzo para desarrollar una comprensión refinada de ese país. Por otro lado, experimentó dificultades notables en la vecina Argentina, un país que habría de esperar que entendiera bien. Asimismo, en el año 2011, hizo una gran inversión en la provincia occidental de Mendoza, pero cuando los controles de la tasa de cambio y la inflación excepcionalmente alta aumentaron radicalmente los costos en la mina Río Colorado, se volvió inviable desde el punto de vista comercial. En abril de 2013, después de una reunión entre los presidentes de Brasil y Argentina, se llegó a un acuerdo para que Vale salga de Argentina. Abandonar el proyecto le costó varios miles de

millones, un golpe que se podría haber evitado si hubiera adoptado un enfoque más prudente para invertir en su vecino.

Agnew, J. (2005). *Geopolítica: una revisión de la política mundial*. Madrid: Trama editorial.

Johnston, T. y Burton, J. (2009). International exercise to increase awareness of cross-cultural issues by u.s. negotiators. *Journal of International Business Research*, 8(1), 79-90.

Duduiala, L. (2009). *Institutional aspects of economic integration - economic integration and political integration*. St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis. Recuperado de <http://proxy.bidig.areandina.edu.co:2048/login?url=https://search.proquest.com/docview/1699081975?accountid=50441>

