



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

**El impacto de la Guerra de
Ucrania en la estrategia
empresarial de las grandes
multinacionales en las zonas
calientes.**

Estudiante: **Iago Freire Arias**

Director: Santiago Urío Rodríguez

Madrid, 2022-2023

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

Resumen

Las zonas calientes son lugares dónde dos o más potencias tienen intereses contrapuestos, generándose una situación de tensión que puede desembocar en un conflicto armado a gran escala. Las tres grandes zonas calientes de la actualidad son: Ucrania, el Mar de China Meridional y Oriente Medio.

Especialmente preocupantes son los dos primeros conflictos, pues suponen el choque frontal de grandes superpotencias por la hegemonía mundial (Rusia vs OTAN y EE. UU. vs China), con potenciales consecuencias para todo el planeta. El tercero, supone el choque entre culturas por el dominio del territorio y las tradiciones (Chíes vs Sunitas).

Tras la explosión del conflicto ruso-ucraniano, este trabajo pretende analizar si las grandes multinacionales que operan en estos lugares han cambiado significativamente su estrategia empresarial para adaptarse a un contexto de mayor inestabilidad o no. Además, se buscará entender que intereses económicos, y qué riesgos existen en cada una de las zonas.

Palabras clave: Rusia, Ucrania, zonas calientes, estrategia, empresa, guerra, adaptación, Mar de China Meridional, China, Taiwán

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

Abstract

Hot spots are places where two or more powers have conflicting interests, creating a tense situation that can lead to a large-scale armed conflict. The three major hot spots today are Ukraine, the South China Sea, and the Middle East.

The first two conflicts are particularly concerning, as they represent the direct confrontation of great superpowers for world hegemony (Russia vs NATO and the US vs China), with potential consequences for the entire world. The third one represents the clash between cultures for territorial dominance and traditions (Shiites vs Sunnis).

After the outbreak of the Russo Ukrainian conflict, this paper aims to analyze whether the major multinationals operating in these places have significantly changed their business strategy to adapt to a more unstable context. In addition, we will seek to understand the economic interests and risks involved in each of the zones.

Key Words: Russia, Ukraine, hot spots, strategy, business, war, adaptation, South China Sea, China, Taiwan

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

Índice

Introducción	1
I. Motivaciones y justificación	2
II. Estructura del trabajo	3
III. Estado de la cuestión	4
IV. Objetivos generales y específicos	9
Capítulo I. Marco teórico-conceptual	10
I. Fundamentos de las zonas calientes	10
a. Definición	10
b. Teorías y aproximaciones a las zonas calientes en las Relaciones Internacionales	12
c. Zonas calientes: El Mar de China Meridional. Intereses económicos y características diferenciadoras	13
II. Fundamentos teóricos de la estrategia empresarial	15
a. Concepto de estrategia empresarial	15
b. La estrategia empresarial y las empresas como forma de influencia	18
Capítulo II. Marco metodológico	20
Capítulo III. Desarrollo del Análisis	21
I. Principales sectores, tendencias y empresas en el Mar de la China Meridional	21
II. La Guerra de Ucrania y su impacto en las estrategias de la región	29
Conclusiones	35
Bibliografía	39

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

Índice de figuras

FIGURA I.....	7
FIGURA II	8
FIGURA III	15

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

Introducción

La Guerra de Ucrania y Rusia estalla en un momento en el que todo el sistema internacional se encontraba en crisis. Tras la pandemia de la COVID-19 y el cierre de gran parte de las economías del mundo, los países volvían a abrirse a los mercados internacionales y volvían a cooperar.

Fruto del ahorro generado durante la pandemia, debido a la reducción del consumo, la demanda de bienes se disparaba. Además, el dinero de fondos para la reconstrucción de las economías se vertía también sobre la economía, dando lugar a lo que algunos pronosticaban como los nuevos Felices Años Veinte. Estos factores empezaban a desembocar en una pequeña alza de los precios y unas buenas expectativas de futuro.

Sin embargo, también comenzaban a ocasionarse cuellos de botella, provocados por los problemas en las cadenas de producción – las empresas, generalmente con procesos productivos deslocalizados en países de mano de obra barata o con determinadas ventajas comparativas, dependían de una compleja logística para recibir suministros de los distintos lugares donde producían los recursos y poder llevar a cabo la producción final– y las distintas velocidades en la vuelta al trabajo y reapertura de las economías.

En el plano de las Relaciones Internacionales, el contexto era más convulso y menos optimista. Desde hacía años, el orden internacional establecido tras la caída de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) era cuestionado. Principalmente, por los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica), por los países del conocido como Sur Global, y por los países de Oriente Medio. Además, en los últimos años China se había alzado como una alternativa a la hegemonía mundial estadounidense, y buscaba ganar influencia en el plano internacional. Con el paso del tiempo, China participaba más activamente en las Relaciones Internacionales y se presentaba como una alternativa a la hegemonía estadounidense, como demuestran iniciativas como la Nueva Ruta de la Seda o las negociaciones de paz en distintos conflictos.

Las empresas, conscientes de este entorno cambiante, al que hay que añadir la digitalización de la economía, comenzaban a adaptarse y prepararse ante estos cambios.

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

La anexión de Crimea por parte rusa en 2014 ya había generado rápidas respuestas en la estrategia de las empresas como: diversificar sus operaciones, centrarse más en mercados domésticos, reforzar los acuerdos con empresas locales (*joint ventures*) y reestructurar las operaciones en el territorio debido a las sanciones económicas establecidas.

El estallido del conflicto bélico ha aumentado el riesgo percibido del contexto internacional, y, como tal, se esperan respuestas conservadoras por parte de las empresas en su estrategia. Además, comienzan a percibirse mayores tensiones en otros puntos calientes, como Taiwán y el Mar de China Meridional, u Oriente Medio. Un hipotético estallido de conflictos en estos lugares podría tener diversos impactos a lo largo de todo el mundo, repercutiendo gravemente sobre las capacidades de las empresas. Tal y como dice la famosa de la Teoría del Caos en RRII, desarrollada por Edward Lorenz en 1962: *“el aleteo de una mariposa en una parte del mundo puede desencadenar un tornado en un punto distinto (Proverbio chino)”*.

Con todo esto presente, no es de extrañar que el llamado escenario *“wildcart”* en estrategia empresarial esté ganando peso, y que las empresas estén dándole cada vez mayor importancia. Este escenario hace referencia a algo con poca probabilidad de ocurrir pero que puede transformar radicalmente las reglas de juego. Un ejemplo puede ser una pandemia, una guerra o un terremoto. Para lidiar con este tipo de eventos, las empresas elaboran planes de contingencia que les permitan responder rápidamente ante imprevistos.

En consecuencia, es probable las grandes multinacionales que tengan determinadas respuestas preparadas para distintos acontecimientos, que, probablemente, busquen reducir la interdependencia de las economías y acortar y acercar las cadenas de producción. En otras palabras, relocalizarlas aún más.

I. Motivaciones y justificación

En un contexto internacional cambiante, caracterizado por la desaceleración de la globalización, el auge de viejas y nuevas tensiones geopolíticas, y el imparable avance de la tecnología, la capacidad de rápida adaptación de las empresas se vuelve más y más importante para su éxito. Ante tanta incertidumbre y volatilidad, la estrategia empresarial

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

se ha convertido en un factor diferencial entre las compañías, siendo la clave para conseguir actuaciones consistentes y dotar de estabilidad a las organizaciones.

Con el fin de intentar vislumbrar hacia dónde se dirigen las nuevas tendencias empresariales, este trabajo pretende estudiar las regiones con una mayor incertidumbre a nivel internacional, las zonas o puntos calientes. En estas regiones, caracterizadas por el choque frontal entre actores internacionales, se estudiarán las estrategias empresariales de grandes corporaciones con el fin de deducir patrones y diferencias en la estrategia empresarial, que pudiesen ser exportables a otras regiones en un futuro. En particular, este trabajo se centrará en la región China.

En definitiva, este trabajo pretende proporcionar un contexto adecuado y una información relevante que pueda orientar la toma de decisiones estratégicas en el corto plazo, basándose en hechos y actuaciones históricas.

II. Estructura del trabajo

El presente trabajo está estructurado en cuatro grandes bloques bien diferenciados. La primera parte del trabajo, de ámbito más contextual e introductorio, habla de la motivación, finalidad y metodología a seguir a lo largo del trabajo. A continuación, se establece el estado de la cuestión, en el que se hará una primera aproximación al contexto internacional del momento con el fin de valorar posibles estrategias y entender las distintas implicaciones internacionales. A partir de este estudio, se fijan los objetivos y las preguntas de investigación a explorar a lo largo de este Trabajo de Fin de Grado.

El segundo capítulo se centra en el marco teórico. En él, se hace una revisión detallada de toda la bibliografía y se estudian los conceptos más importantes, tales como las zonas calientes o el concepto de estrategia empresarial, así como sus implicaciones en el contexto internacional. Esta parte, introduce los conceptos sobre los que girará todo el análisis posterior. Tras esto, en el siguiente capítulo se explicará la metodología a seguir para la realización del análisis posterior.

El último bloque, estará centrado en la realización del análisis, destacando las estrategias empresariales más interesantes e innovadoras y presentando las principales conclusiones. Además, a lo largo del estudio se tendrán presentes y se investigarán los

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

principales intereses económicos que hacen de las regiones lugares de gran interés estratégico.

III. Estado de la cuestión

Previo a la Guerra de Ucrania de 2022, en el contexto internacional comenzaban a percibirse aires de cambio, que fueron confirmados tras la invasión por parte de Rusia del territorio ucraniano el 24 de febrero de 2022.

Tal y como defiende Amitav Acharya en su libro *The End of American World Order* (Acharya, 2018), el Sistema Internacional anterior, de orden liberal, configurado principalmente por EE. UU., Reino Unido, Europa y Australia, excluía a potencias como China, India, Indonesia, y buena parte del tercer mundo, a pesar de sus reivindicaciones de poder. Además, políticas como las del expresidente estadounidense Donald J Trump, como el America First, socavaron y disminuyeron la legitimidad e influencia de las instituciones que conformaban el panorama internacional, contribuyendo a su deterioro, desprestigio, y a la pérdida de hegemonía en el Sistema Internacional (Acharya, 2018).

Estas tensiones en las Relaciones Internacionales adquieren su máxima expresión en las llamadas zonas o puntos calientes. Estos representan las zonas con mayor tensión geopolítica, lugares donde es más probable que ocurra un conflicto a gran escala entre potencias o culturas (Salazar Sparks, 2021).

Actualmente, se identifican tres grandes zonas calientes: la frontera ruso-ucraniana, Taiwán y el Mar de China Meridional, y Oriente Medio. Los dos primeros puntos calientes, se caracterizan por el choque frontal entre grandes potencias, mientras que Oriente Medio responde a características y choques culturales en la región que generan gran inestabilidad global (Salazar Sparks, 2021).

Desde antes de la pandemia de la COVID-19, y, por supuesto, antes de la Guerra de Ucrania, el mundo estaba asistiendo a un giro de poder desde Occidente hacia el resto del mundo (Acharya, 2018). Esta tendencia ha aumentado las tensiones geopolíticas en los últimos años, especialmente en las zonas calientes, y ha convertido al mundo en un lugar más inestable (Díez Guijarro, 2022). A pesar de las crisis políticas y económicas como las ocurridas en algunos de los BRICS, esta pérdida de poder occidental, y, por

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

tanto, de influencia y forma de ver los negocios, ha continuado (Acharya, 2018).

Sin embargo, esto no significa que la Era de la Globalización este llegando a su fin, pues es probable que siga siendo de interés para países como China - La Iniciativa de la Franja y la Ruta – o India -buscando convertirse en el taller del mundo -. Simplemente, supone un cambio en la aproximación, desde una perspectiva occidental hacia una que no lo sea (Acharya, 2018).

La Guerra de Ucrania confirmó la ruptura definitiva del paradigma internacional y de los equilibrios de poder predominantes, teniendo diversos impactos a todos los niveles y fomentando una reorganización del Sistema Internacional (Pifer, 2022). Es especialmente destacable la degradación de relaciones entre la Unión Europea (UE) y Rusia, con grandes reducciones en las relaciones comerciales entre ellos (Organización Mundial del Comercio, 2022).

Desde el punto de vista europeo, la Guerra de Ucrania responde a la agresión no provocada e injustificada de Rusia a Ucrania, así como la anexión ilegal de las regiones Donetsk, Luhansk, Zaporíyia y Jersón. Desde un primer momento la UE ha mostrado un apoyo activo y decidido a la causa ucraniana, entendiéndola como legítima defensa (Consejo de la UE & Consejo de Europa, 2023).

En este sentido, la Unión ha aprobado, a fecha de hoy (13/03/2022), nueve paquetes de sanciones, suspensiones de visados, así como medidas concretas de apoyo a Ucrania tales como apoyo a las fuerzas armadas, ayuda humanitaria o acogida de refugiados (Consejo de la UE & Consejo de Europa, 2023).

Desde el punto de vista ruso, la agresión estaba justificada debido a tres motivos principales. Estos, se explican en el discurso del presidente Vladimir Putin el 24 de febrero de 2022 y la Federación Rusa en una declaración el 28 de ese mismo mes. Los tres motivos eran: la legítima defensa propia individual, la defensa propia colectiva, y la intervención por motivos humanitarios (Gavendová, 2022).

La justificación de la defensa propia individual se refiere a la incesante expansión de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) desde la caída de la URSS. En este sentido, la OTAN aproximaba cada vez más sus bases a la frontera con Rusia, lo

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

qual era percibido como un riesgo por la disminución del tiempo de reacción (Gavendová, 2022).

La defensa propia colectiva justifica la intervención militar en base a evitar un genocidio en la región del Dombás, que habría pedido ayuda a Rusia. Esta región lleva mucho tiempo en disputa entre ambos territorios, y hay parte de la población que se siente rusa. Por ello, Rusia lo justifica como si estuviese protegiendo a su gente. Este motivo, está claramente ligado con la tercera justificación, que sería la intervención militar para salvaguardar los Derechos Humanos (intervención Humanitaria) (Gavendová, 2022).

Meses más tarde del comienzo de la Guerra de Ucrania, las tensiones entre el triángulo China-Taiwán-Estados Unidos también aumentaban. El giro chino hacia una política exterior más agresiva incrementaba el riesgo de un intento militar de “reunificación”. Durante esta época, los ejercicios militares en la frontera chino-taiwanesa aumentaron su frecuencia, y las violaciones del espacio aéreo y marítimo de Taiwán, también se volvieron más habituales (Task Force, 2022).

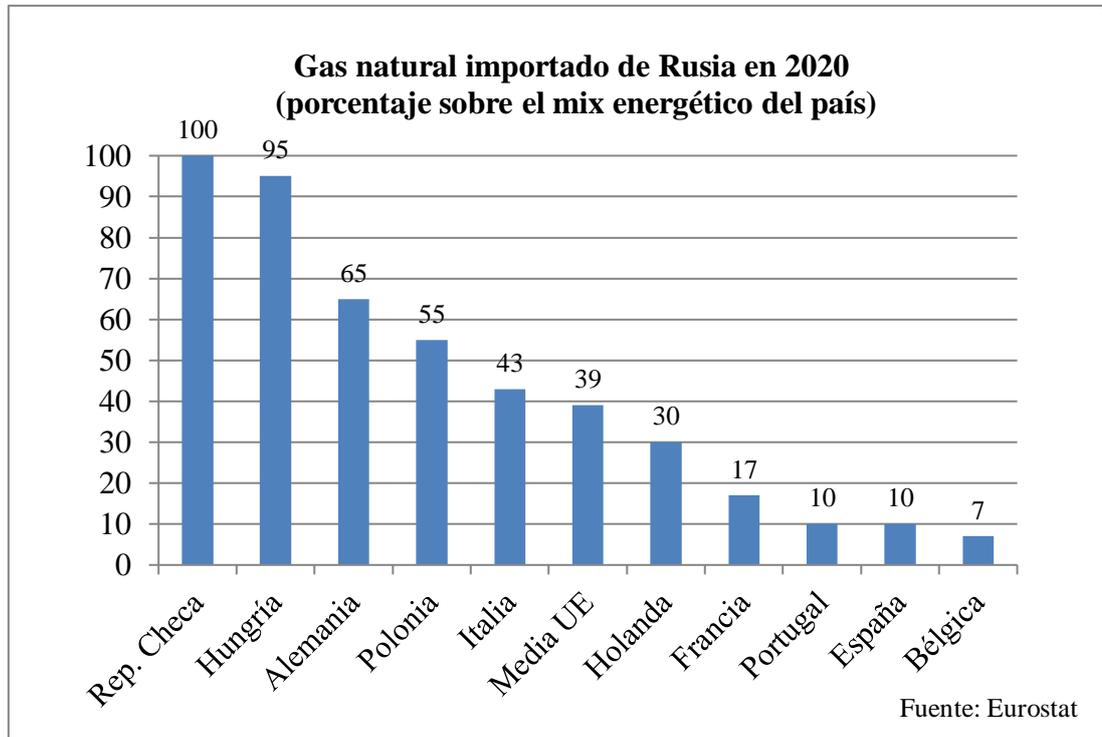
Cabe destacar, que el gigante chino en ningún momento ha renunciado al empleo de la fuerza para lograr la anexión de lo que considera parte de su territorio. Por parte estadounidense, la visita de Pelosi a Taiwán avivó las tensiones, y por parte taiwanesa el país está mejorando sus capacidades bélicas con el fin de resistir una invasión China, o al menos, retrasarla lo suficiente hasta recibir ayuda exterior (Task Force, 2022).

En ambos casos, el impacto económico directo de un conflicto militar ha sido, o podría ser, muy elevado. Por la parte ruso-ucrania, la guerra ha tenido notables efectos sobre la economía, contribuyendo notablemente al aumento de la inflación (Naciones Unidas, 2022), debido al auge de los precios de la energía -cierre de los gasoductos Nord Stream y Nord Stream II – (FIGURA I) y de los alimentos -Ucrania es conocido como el granero del mundo- entre otros (FIGURA II) (Fernandez, Galera & Vázquez, 2022).

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

FIGURA I

Gas natural importado de Rusia en 2020. En porcentaje sobre el total del mix energético de mi país.

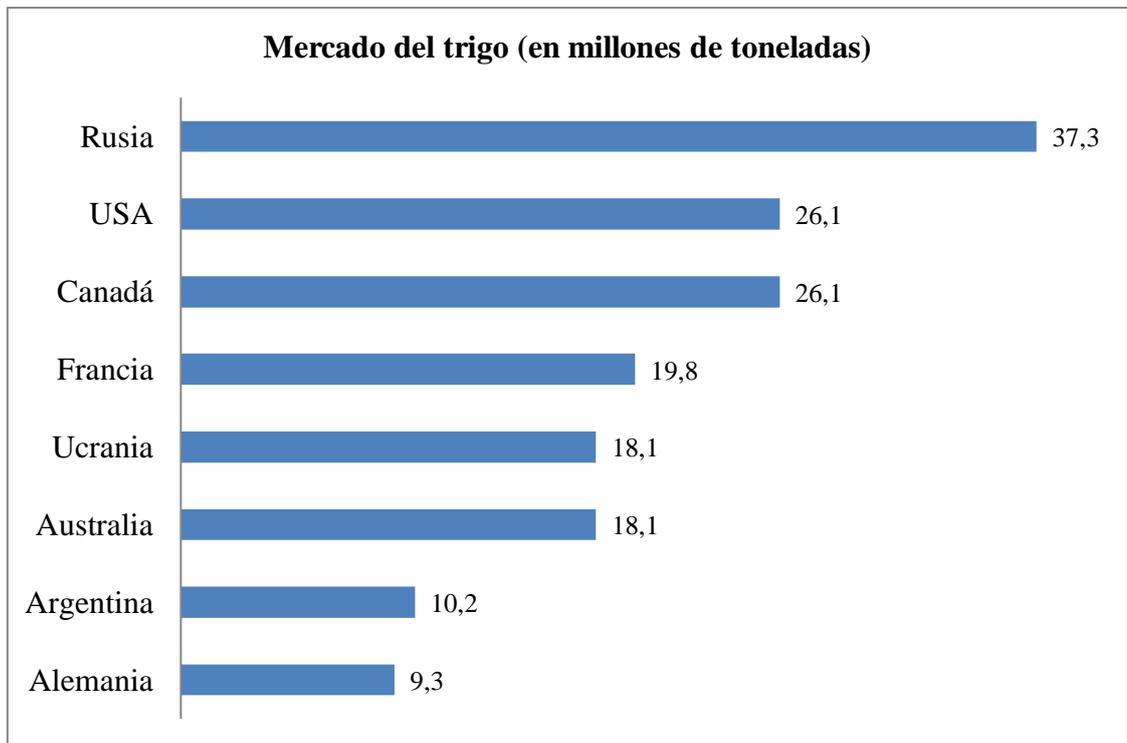


Fuente: (G. Fernández et al., 2022)

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

FIGURA II

El mercado del trigo, pendiente de Rusia y Ucrania. Principales países exportadores de trigo en el mundo en 2020 (en millones de toneladas)



Fuente: (Mena Roa, 2022)

En el caso de Taiwán, su importancia radica en la tecnología. Taiwán es uno de los principales exportadores de semiconductores del mundo, vitales para los microchips. Este producto es fabricado en muy pocas partes del mundo, y requiere de un gran *know-how*, difícil de obtener. La inestabilidad en la región agravaría el desabastecimiento actual, ahondado en la inflación y la crisis, pues estos materiales son vitales para muchos productos, como automóviles, móviles u ordenadores (elEconomista, 2021).

Pese a toda esta incertidumbre y volatilidad, existen antecedentes en la región de formas de adaptarse a este tipo de entornos. Tras el conflicto de 2014, en Ucrania también, con la anexión de Crimea a Rusia y la inestabilidad en la región del Dombás (van Niekerk, 2015), las empresas se vieron obligadas a adaptarse rápidamente a la nueva realidad y minimizar los riesgos. Para ello, las compañías se vieron forzadas a reevaluar sus estrategias, buscando mantener la competitividad en la región (Voloshyna, 2015).

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

Los principales cambios de estrategias empresariales en la región pueden agruparse en varios grandes grupos: el auge de la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa, un mayor acercamiento a los grupos de interés locales, una mayor diversificación de las operaciones y las cadenas de producción, y una mayor implicación en las negociaciones de paz del conflicto (Borisjuk & Kuznetsova, 2016).

Tras estas adaptaciones, será interesante analizar si las grandes multinacionales mantienen estas estrategias para el contexto actual o si las vuelven a cambiar. Como se puede observar, las estrategias anteriores no renunciaban a la internacionalización, si no que buscaban reducir el impacto que una región concreta podía tener sobre el negocio, generalmente, deslocalizando aún más todas las cadenas.

Finalmente, el nuevo contexto internacional proporciona un escenario ligeramente diferente al de años pasados que puede influir definitivamente en las decisiones adoptadas por las corporaciones. Tras la pandemia de la COVID-19 y la disrupción en las cadenas de suministros -la más clara en los últimos años, aunque ha habido otras como el tsunami de Japón en 2011 o la gran helada en Estados Unidos en 2021- (Grzybowski & Stachowiak, 2022) parece que existe una tendencia creciente hacia la relocalización de las cadenas producción (Vargas-Hernández, 2021). Es por todo ello, que resulta de sumo interés analizar cómo las grandes corporaciones están respondiendo a todos estos rápidos cambios.

IV. Objetivos generales y específicos

El presente trabajo de fin de grado pretende analizar la estrategia de las grandes multinacionales en un entorno tan cambiante y volátil como el actual. Con ello se pretende identificar una serie de reacciones comunes ante entornos similares que permitan reaccionar más rápido y adaptarse teniéndolas en cuenta como respuestas competitivas.

Otro de los objetivos del trabajo será entender quiénes son los *players* fundamentales en las regiones con mayor tensión geopolítica, y cómo conflictos en estas regiones podrían influir en los mercados internacionales, condicionando de nuevo la estrategia de las empresas.

En este sentido, las preguntas específicas a las que este trabajo pretende responder

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

son:

1. Averiguar las principales estrategias de las grandes corporaciones en las zonas calientes tras la guerra
2. Determinar las principales tendencias internacionales en la región, identificando estrategias en común
3. Averiguar las principales industrias y sectores del Mar de China Meridional y el impacto de un posible conflicto en la región
4. Identificar el impacto de un potencial conflicto sobre la economía mundial

Capítulo I. Marco teórico-conceptual

I.Fundamentos de las zonas calientes

a. Definición

Las zonas calientes son regiones geográficas dónde se experimentan tensiones sociales, políticas, y económicas especialmente altas, en las que existe una alta probabilidad de que estallen conflictos violentos y exista inestabilidad política. La inestabilidad en estas zonas, debido a las interconexiones de las economías modernas, puede tener un impacto significativo en la estabilidad regional y global, pudiendo desestabilizar los equilibrios de poder actuales y alterar el *statu quo* a nivel global (Cohen, 2021).

Las zonas calientes se sitúan en el centro de la política internacional. Factores como su ubicación geográfica o su relevancia estratégica condicionan las relaciones entre los países, generando tensiones entre potencias y convirtiéndolas en piezas claves de la geopolítica. La influencia o control sobre estas regiones pueden suponer ventajas en diversos ámbitos como el económico o el militar, siendo así fundamentales para la competencia entre estados (Brzezinski, 1998).

En su obra, *El gran tablero mundial*, Brzezinski (1998) identifica las zonas calientes como áreas de fricción y conflicto, que suelen situarse en las intersecciones de rutas marítimas y terrestres, cuyo control estratégico puede llegar a condicionar el paso

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

por ellas. Generalmente, son zonas ricas en recursos naturales centrales para el desarrollo y estabilidad de las grandes superpotencias, por ejemplo, el petróleo de Oriente Medio o la dependencia de China de los recursos presentes en Asia Central. El control de esta riqueza asegura el acceso a estos recursos, por lo que la influencia y la prevalencia de los intereses y valores propios resulta fundamental para las grandes potencias con aspiraciones sobre esos territorios (Brzezinski, 1998).

Actualmente, la literatura existente identifica tres grandes zonas calientes, y otras dos secundarias. Generalmente, se identifican como las principales zonas calientes del momento a: Ucrania, debido a la guerra con Rusia y el choque con Europa y la OTAN (Organización del Tratado del Atlántico Norte); Oriente Medio, debido al choque cultural y religioso existente y la lucha por el control de recursos petrolíferos y rutas comerciales (Brzezinski, 1998; Huntington, 1998; Kaplan, 2017; Mearsheimer, 2014); y al Mar de China Meridional, debido a las disputas territoriales entre China y otros países de la región, la explotación de recursos energéticos y pesqueros, y la presencia estadounidense sobre lo que China considera una zona natural de influencia (Kaplan, 2015; Mearsheimer, 2014; White, 2013).

Adicionalmente, se identifican zonas calientes secundarias como la Península de Corea -debido a la tensa relación entre Corea del Norte y Corea del Sur, y la pugna por influencia china y estadounidense sobre las región (Cumings, 2011)- y Asia Central -debido a su ubicación estratégica entre Asia y Europa y su riqueza de recursos naturales, entre los países que la conforman destacan: Kazajistán, Uzbekistán, Turkmenistán, Tayikistán y Kirguistán- (Brzezinski, 1998; Kaplan, 2017; Mearsheimer, 2014).

Siguiendo a Samuel P. Huntington en su obra *El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial*, publicado por primera vez en 1996, las zonas calientes suelen derivar de la interacción entre distintas civilizaciones y culturas que compiten por influencia y poder en una región determinada. Son estas diferencias culturales, más que las ideológicas y políticas las que pueden llevar a enfrentamientos. Esto se debe a que las culturas representan valores, creencias y tradiciones que definen la identidad de las personas. Consecuentemente, están mucho más arraigadas, lo que dificulta la resolución pacífica de los conflictos, pues son percibidos como crisis

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

existenciales (Huntington, 1998).

Años más tarde, en 2012, Robert D. Kaplan en su obra *La venganza de la geografía* añadirá que existen otros factores como la competencia por los recursos naturales, la lucha por el petróleo y el agua; la pobreza, la falta de desarrollo económico y social; la debilidad o la falta de gobernanza efectiva; y la presencia de grupos armados y extremista; que exacerban los conflictos en las zonas calientes (Kaplan, 2017).

b. Teorías y aproximaciones a las zonas calientes en las Relaciones Internacionales

Las zonas calientes y la forma de aproximarse a ellas ha sido un tema ampliamente estudiado en las Relaciones Internacionales, pues, en última instancia miden los equilibrios de poder entre estados y la forma en que estos se relacionan.

Tras la revisión bibliográfica, cuatro teorías sobresalen como las más adecuadas para estudiar el impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes. Estas son: el realismo, la teoría de la dependencia, la teoría de la interdependencia compleja y la teoría de la paz democrática.

El realismo es una teoría fundamental de las Relaciones Internacionales, enfocada en la competencia entre estados, la búsqueda de poder y seguridad, y los juegos de suma cero (Morgenthau, 1948). El realismo aborda las zonas calientes como el resultado de la competencia entre estados por recursos e influencia en el mundo (Waltz, 1988). Según esta teoría, los estados surgen para defender el interés nacional, y se enfrentan a otras para obtener más poder y asegurar la supervivencia en un mundo anárquico (Morgenthau, 1948). Por ello, las zonas calientes, desde este punto de vista, aparecen como los lugares de mayor interés para aumentar el poder de un estado, que chocan directamente con las aspiraciones de otras potencias que también pretenden aumentar su poder. Esto genera equilibrios de poder entre estados que previenen la guerra (Waltz, 1988).

Los realistas argumentan que las zonas calientes son una consecuencia natural del sistema internacional, caracterizado por la lucha constante entre los estados por el poder y la seguridad (Morgenthau, 1948). Debido a la importancia de estas regiones en esta lucha, las tensiones y conflictos en estos lugares son inevitables. Para evitar que la

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

escalada de tensión desemboque en guerras, los realistas recomiendan gestionar las distintas situaciones a través de la diplomacia y la política exterior (Mearsheimer, 2014).

La teoría de la dependencia se basa en las relaciones desiguales entre los países desarrollados y aquellos en vías de desarrollo. Los países desarrollados suelen ser países poderosos, que establecen relaciones de dependencia con aquellos menos desarrollados, explotando sus recursos y su mano de obra de barata de manera desigual. En esta teoría, las zonas calientes son entendidas como el resultado de la explotación y la dependencia económica que sufren los países de la periferia. La dependencia de estos países de aquellos situados en el centro se amplía a las zonas calientes. Estos no pueden desarrollarse por sí mismos, lo que les condena a ser zonas de influencia de otras potencias, quedando subordinados a una voluntad externa (Cardoso, 1979; Frank, 1966; Prebisch, 2012).

La teoría de la interdependencia compleja se centra en la importancia de las relaciones económica, políticas y sociales entre los distintos países, y cómo estas relaciones pueden afectar a la seguridad y estabilidad global. Para estos autores la globalización es un hecho clave en la historia, que ha interconectado más a los países, permitiendo que los acontecimientos en un estado particular puedan afectar a otros. Esta interdependencia puede ser positiva, pero también puede ser una fuente de conflicto si las relaciones entre los países no son percibidas como equitativas o justas (Keohane & Nye, 2011; Strange, 1997).

La teoría de la paz democrática argumenta que los países con sistemas democráticos son menos propensos a entrar en conflictos violentos entre ellos. En las democracias, los ciudadanos tienen un mayor interés en la paz y la estabilidad, por ello, la promoción de la democracia puede ayudar a prevenir conflictos (Kant, 1795). Por ende, también puede contribuir a pacificar las zonas calientes. La forma de estabilizar estas zonas sería mediante la introducción de una democracia con una cultura de respeto a los derechos humanos y la libertad individual (Russett, 1993).

c. Zonas calientes: El Mar de China Meridional. Intereses económicos y características diferenciadoras

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

Pese a que nivel global existen más zonas calientes, el presente TFG se centrará tan solo en la región del Mar de la China Meridional. El estudio intentará identificar los principales intereses económicos en la región y las características diferenciadoras que hacen de esta una zona de alta inestabilidad y gran interés estratégico.

Se conoce como Mar de China Meridional a la región comprendida por los siete estados y sus espacios marítimos de: China, Taiwán, Filipinas, Malasia, Indonesia, Vietnam y Brunei. Todos los estados mantienen litigios por la delimitación de sus jurisdicciones (ver Imagen 1), reclamando distintas áreas de este mar con diversas justificaciones en base al Derecho Internacional Público (Hayton, 2014).

Esta región es especialmente relevante puesto que la zona acoge las principales rutas marítimas a nivel global, uno de los mayores caladeros del planeta, reservas de hidrocarburos y posiciones estratégicas de gran relevancia nivel militar para el control de los mares (Hayton, 2014). Por ello, es una zona de gran interés para todos estos países, pues ofrece tanto posibilidades de desarrollo económico como militar (Storey & Lin, 2016).

Entre las principales rutas marítimas comentadas, destacan la ruta del Estrecho de Malaca, que conecta los océanos Índico y Pacífico, y la ruta del Mar del Sur de China, que conecta los países del sudeste asiático con el norte de Asia y América del Norte. El control de estas rutas puede dotar tanto de ventajas comerciales como militares a las principales potencias de la región (Storey & Lin, 2016).

A nivel militar, la región es interesante porque permite a los países ejercer su presencia en el Océano Pacífico. El control sobre la zona permitiría a los países establecer bases militares en las distintas islas, desde las que lanzar rápidas operaciones, lo cual es especialmente interesante para países como Estados Unidos, o incluso China. Además, las islas y aguas en disputa podrían permitir el posicionamiento de puestos de avanzada que disuadiesen posibles amenazas sobre los territorios de la región, siendo lugares clave en la defensa de la soberanía y la integridad territorial (Hayton, 2014).

A nivel comercial el control sobre esta región permitiría dominar el espacio marítimo adyacente. Esto podría generar tanto ventajas económicas como estratégicas.

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

Por una parte, las ventajas económicas podrían venir derivadas de zonas de exclusión y la explotación de recursos naturales como los pesqueros y energéticos (Hayton, 2014). Por otra, la influencia en la región permitiría controlar una de las rutas de comercio marítimo más transitadas del mundo – representa más del 30% del comercio mundial-. Controlar y regular estas rutas comerciales, podría permitir el aumento de la influencia política en el escenario internacional (Storey & Lin, 2016).

FIGURA III

Troubled waters



Fuente: (Banyan, 2012)

II. Fundamentos teóricos de la estrategia empresarial

a. Concepto de estrategia empresarial

La estrategia empresarial es el conjunto de acciones, decisiones y valores que una organización empresarial lleva a cabo para lograr sus objetivos a largo plazo y competir o colaborar con el resto de los agentes de su entorno (Porter, 1980). El fin último de la estrategia empresarial es crear valor y mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado, generando tanto beneficios para la propia compañía como para la sociedad (Porter & Kramer, 2011).

La idea de estrategia empresarial se fundamenta en la identificación de un patrón en una corriente de decisiones y acciones (Mintzberg, 1979) que permita, mediante la

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

repetición de estas prácticas y comportamientos identificados, un desempeño excepcional a largo plazo (Collins, 2002). Esto permite a la empresa identificar los campos en los que puede sobresalir y le permite prepararse para hacerlo, generando nuevas capacidades que le permitan competir en el futuro (Hamel & Prahalad, 1994).

Generalmente, cuando se hace referencia a la estrategia empresarial se hace referencia a una serie de campos que permiten entender la propia empresa y la forma que tiene de relacionarse con su entorno (Mintzberg, 1979). Por ello existen una serie de ámbitos que han tenido predominancia en la literatura bibliográfica. Estos son: el análisis del entorno empresarial, el análisis interno de la empresa, la definición de objetivos largoplacistas, la posición competitiva y la implementación y seguimiento.

El análisis del entorno empresarial es un aspecto crítico a la hora de estudiar la estrategia empresarial. Las empresas son organizaciones que operan en un contexto, y, por tanto, se relacionan con su entorno. En otras palabras, no operan en un vacío. El análisis del entorno permite identificar oportunidades y amenazas, las cuales están directamente relacionadas con la rentabilidad de la empresa (Porter, 1980). Para la supervivencia de las empresas, la estrategia empresarial debe adaptarse en función de las distintas circunstancias. Por ello, las estrategias han de ser flexibles y dinámicas, basadas en una fuerte comprensión del entorno (Mintzberg, 1979).

En este sentido, las principales fuerzas que deben considerarse son las conocidas como las Cinco fuerzas de Michael Porter. Esto es: la rivalidad entre los competidores, la amenaza de nuevos entrantes al mercado, el poder de negociación de los proveedores y clientes, y la amenaza de productos o servicios sustitutos (Porter, 1980).

Asociado a ello, aparece el posicionamiento competitivo como otro de los aspectos a tener en cuenta en el estudio de una organización. Si las cinco fuerzas descritas con anterioridad ayudan a entender mejor el entorno, el posicionamiento responde a la toma de decisiones activa para responder al estudio anterior (Porter, 1980).

Seleccionar adecuadamente el campo de acción en el que la empresa va a sobresalir y diferenciarse de sus competidores es vital de cara a la supervivencia de la organización. Las empresas deben buscar oportunidades para crear y dominar nuevos

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

mercados, cuestionándose de manera periódica los supuestos del sector y calculando los riesgos en la toma de decisiones. Una buena selección de la posición competitiva puede otorgar ventajas comparativas respecto de los competidores (Hamel & Prahalad, 1994).

Otro de los aspectos fundamentales en la formulación y análisis de la estrategia empresarial es el análisis interno. Este permite identificar fortalezas y debilidades, y diseñar una estrategia que permita minimizar las debilidades y aprovechar las fortalezas. Identificar las fortalezas internas es fundamental para el desarrollo de una estrategia única y sostenible en el tiempo (Hamel & Prahalad, 1994). Por otra parte, el análisis interno también hace referencia a la cultura organizacional presente en la organización (Collins, 2002).

La cultura organizacional es uno de los ámbitos que más atención está atrayendo en la literatura de los últimos años. Conseguir una cultura empresarial sólida, basada en unos valores y una visión compartida, es la base del éxito de las organizaciones. Esta cultura permite atraer, retener y formar talento, fomentar la innovación y la creatividad, y crear una mayor resiliencia en la adaptación al cambio (Collins, 2002).

Sin embargo, no debe olvidarse el éxito empresarial deriva, en última instancia, de la actividad o servicio que realizan y el valor añadido que aportan. Por ello, identificar aquellas actividades que se realizan especialmente bien y son diferenciales es fundamental. Para ello, las empresas deben analizar su cadena de valor, evaluando la efectividad y la eficiencia en la realización de las actividades críticas. Además, es importante para las organizaciones ponderar la capacidad para adaptarse e innovar (Hamel & Prahalad, 1994).

La definición de objetivos a largo plazo permite a las empresas establecer una dirección clara y coherente para inspirar sus acciones. Los objetivos deben estar alineados con la visión y misión de la empresa para que no existan contradicciones internas (Porter, 1980).

Estos objetivos guían las decisiones y las acciones de las empresas en el largo plazo, por lo que es importante que sean medibles, específicos, claros, alcanzables, relevantes, y con un plazo definido. De lo contrario, la toma de decisiones no será

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

consistente y se dificultará la asignación de recursos, disminuyendo el impacto. La retroalimentación que la fijación de objetivos otorga, permite detectar problemas y adaptar la estrategia, por lo que es considerada como otro aspecto fundamental de la estrategia empresarial (Porter, 1980).

Por último, es importante mencionar que no sólo es importante el diseño de la estrategia empresarial, también su implementación. De cara a lograr un éxito sostenible, la implementación ha de ser cuidadosa y constante, consolidando las prácticas. Es un proceso crítico para garantizar que los objetivos a largo plazo se conviertan en acciones y decisiones concretas y efectivas para su cumplimiento (Porter & Kramer, 2011).

Además, el seguimiento y evaluación del desempeño de la empresa es fundamental de cara a valorar la idoneidad de la estrategia empresarial. Para ello, los indicadores clave de desempeño -en adelante KPIs, por sus siglas en inglés *Key Performance Indicators*- ayudan a estandarizar y hacer un seguimiento del progreso hacia el cumplimiento de los objetivos, ayudando a garantizar los resultados deseados (Porter & Kramer, 2011).

En conclusión, la estrategia empresarial determina el futuro de las organizaciones, la forma en la que va a interactuar con su entorno, y las prácticas más valoradas por la empresa para cumplir las expectativas de crecimiento. Es por ello, que evaluar la estrategia empresarial de las organizaciones presentes en las zonas calientes es de sumo interés, tanto desde un punto de vista geopolítico -evaluar la interacción cultural- como desde uno más económico o comercial -evaluar los acuerdos y la forma en la que se llega a ellos, viendo si existen preferencias por unas formas u otras y permitiendo ver preferencias-.

b. La estrategia empresarial y las empresas como forma de influencia

Las empresas son, en última instancia, una organización que combina y coordina recursos humanos, financieros, físicos e informativos, con el fin de producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de un mercado y lograr sus propios objetivos (Drucker, 1954)

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

Las empresas son una parte fundamental de las sociedades modernas, pudiendo tener grandes impactos en las mismas. Actualmente, las empresas constituyen una parte fundamental de la sociedad, y su impacto va más allá del económico. Pese a que autores clásicos como Milton Friedman (1962) defendieron que la única responsabilidad legítima de las empresas era la económica, limitando su responsabilidad social a cumplir con las leyes y regulaciones, actualmente el concepto de responsabilidad social de las empresas está ampliamente aceptado.

Desde este razonamiento, las empresas no solo generan valor económico, sino también valor social y ambiental (Elkington, 1999; Porter & Kramer, 2011). Esto se conoce como la triple línea de fondo (Elkington, 1999), e implica que la creación de valor ha de ser compartida (Porter & Kramer, 2011), abogando por un equilibrio entre beneficio económico, bienestar social, y sostenibilidad ambiental (Elkington, 1999; Porter & Kramer, 2011).

De aquí se desprende, que no solo la sociedad influye en las empresas. Las empresas también pueden influir en las sociedades, y, por ello, pueden ser usadas para promover distintos intereses. Por ello, las empresas pueden convertirse en una herramienta para influenciar las distintas zonas calientes, condicionando las relaciones e intentando atraer a la región hacia la zona de influencia de una determinada potencia.

Las empresas pueden ser empleadas en las zonas calientes de diversas formas. De cara a favorecer los intereses nacionales, una de las formas de influir directamente en zonas en conflicto es la privatización de la guerra. Empresas privadas de seguridad y contratistas militares pueden llevar a cabo operaciones militares en beneficio de los países que las contratan. Esto tiene un efecto directo a nivel geopolítico, y presenta problemas en la rendición de cuentas y la regulación a la que deben adscribirse (Singer, 2008).

El campo principal a través del cual las empresas pueden influir en las zonas calientes es mediante políticas económicas y de libre mercado. Existen varias formas, algunas entendidas como positivas y otras como negativas. En relación a las prácticas consideradas como positivas, destacan la inversión económica, la diplomacia corporativa, la gestión de la cadena de suministros, las exportaciones y relaciones comerciales, o la responsabilidad social corporativa. Estas prácticas ayudan a desarrollar las sociedades,

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

generando actividad económica y acercando a las poblaciones a través del comercio justo (Strange, 2003).

Dentro de las negativas existen prácticas como aprovechar desastres naturales o épocas de crisis para imponer políticas que les favorezcan y avanzar sus intereses económicos, o emplear la deuda externa, la corrupción y la manipulación de gobiernos extranjeros, para influir en las zonas geopolíticas calientes en beneficio de sus intereses. En última instancia, estas prácticas pueden tener consecuencias negativas tanto para las comunidades locales, a nivel económico y de Derechos Humanos, como para el medioambiente y la soberanía de los países afectados (Chomsky, 2014; Klein, 2012).

Además, la revisión bibliográfica identifica otras formas de influencia como pueden ser las redes de conocimiento y la colaboración actores gubernamentales y no gubernamentales, influyendo en la toma de decisiones a través del conocimiento especializado, o incluso el empleo de determinadas redes sociales y consumo televisivo como forma de influencia cultural (Stein, 2001).

Como se ha visto con anterioridad, la estrategia empresarial refleja la dirección futura de una empresa (Mintzberg, 1979). Es el *hacia dónde quiere ir* la compañía. Si la estrategia empresarial refleja la visión que esa empresa tiene sobre una determinada sociedad y la forma en la que han de relacionarse con ella, los cambios en esta estrategia responden a las adaptaciones que han de hacer para relacionarse mejor en un futuro. Por tanto, estos cambios reflejan hacia dónde espera la empresa que vaya el mundo.

Por ello, el estudio de las empresas y estrategias empresariales presentes en las principales zonas calientes, así como de las tendencias predominantes, puede ser un reflejo de las interacciones y juegos de poder existentes entre los países. De la misma manera, los cambios en el comportamiento de estas, y las principales tendencias futuras en la estrategia de las empresas, pueden identificar los cambios en las relaciones futuras entre países.

Capítulo II. Marco metodológico

La principal metodología será la revisión bibliográfica. El objetivo de la revisión de la literatura existente será conocer las investigaciones anteriores sobre la materia en

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

profundidad, subrayando las conclusiones y resultados más importantes. La investigación contará con contribuciones propias del autor. Estas contribuciones originales provendrán del análisis de los materiales anteriormente mencionados.

Tras la lectura de las investigaciones y los materiales disponibles se hará un razonamiento crítico que sintetice la información, para posteriormente ser expuesta en los argumentos. Sobre esto, se realizará un análisis deductivo-cualitativo para responder a las preguntas de investigación planteadas.

La elección de la revisión bibliográfica como método de análisis responde a su idoneidad para explorar diferentes perspectivas y enfoques, permitiendo recopilar y sintetizar información actualizada y relevante sobre la cuestión. En un tema tan complejo como el elegido, es interesante evaluar los argumentos desde diversos puntos de vista, a fin de poder entender las distintas implicaciones geopolíticas, pues un mismo hecho puede entenderse de maneras diferentes según el enfoque.

Esta metodología permite identificar y sugerir nuevas líneas de investigación, lo cual es muy adecuado en un tema que está sujeto al cambio y grandes eventos puntuales que no hay forma de predecir.

En conclusión, todos los motivos expuestos anteriormente justifican el empleo de esta metodología como la elegida para la realización de este Trabajo de Fin de Grado.

Capítulo III. Desarrollo del Análisis

I.Principales sectores, tendencias y empresas en el Mar de la China

Meridional

El Mar de la China Meridional es una región compleja a nivel estratégico. En ella se juntan muchos intereses distintos, y es una zona muy interesante para una gran cantidad de potencias. Además, es una de las zonas naturales de expansión para la superpotencia que más crece en los últimos años, China.

Teniendo en cuenta los equilibrios de suma cero de las Relaciones Internacionales, este capítulo intentará determinar los intereses en juego y la aproximación a la región de las dos grandes potencias actuales: los Estados Unidos de América y China. Para ello, se

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

examinarán los principales sectores, tendencias y las mayores empresas que operan en la región.

Si bien es cierto que los equilibrios de suma cero no siempre se cumplen, pues los acuerdos tienden a alcanzarse cuando ambas partes ganan algo (*win-win situation*), al examinar los conflictos desde la óptica de potencias totalmente contrapuestas que luchan por la hegemonía mundial, los juegos de suma cero se convierten en una simplificación de la realidad más adecuada para el análisis.

Su gran ubicación estratégica, la intersección de riqueza de recursos naturales y actividad comercial, y su gran potencial a futuro, le confieren una posición única en el tablero internacional. La región se caracteriza por la predominancia de una serie de sectores o industrias económicas bien diferenciadas. Estos son: los recursos energéticos, la pesca, el comercio marítimo, el desarrollo de infraestructuras y proyectos de inversión, y el turismo.

La explotación de los recursos energéticos es de una importancia capital en la región. El Mar de China Meridional concentra grandes reservas de petróleo, una fuente de energía finita, escasa y central para la mayoría de las economías desarrolladas. Las grandes potencias, luchan por su control y derechos de explotación, a fin de garantizarse el suministro y cierta influencia en los precios (Hayton, 2014).

Además, diversas actividades de exploración han detectado reservas de gas y otros hidrocarburos en las aguas en disputa. En este sentido, asegurarse fuentes de energía alternativas y conseguir la seguridad energética del país, pudiendo comerciar con la extracción de recursos y financiar tanto el desarrollo interno como el externo -a través de iniciativas como la Nueva Ruta de la Seda- resulta muy atractivo para las potencias de la región. Además, es importante notar que el desarrollo de uno de los países de la región puede otorgarles ventajas competitivas frente a los vecinos, y un estatus como socio preferente con potencias extranjeras (Houlden et al., 2021).

Con las reservas de petróleo cada vez más mermadas, la existencia nuevas fuentes de energía y nuevos lugares con grandes cantidades de petróleo almacenadas, el control de estos lugares es de vital importancia. No solo de cara a tener socios preferentes con los

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

que comerciar y asegurarse el suministro, también para poder influir sobre los precios y garantizar que estos fluctúan según los intereses nacionales.

La pesca es otro de los mercados importantes de la región. El Mar de la China Meridional es una zona con grandes caladeros, importante a nivel mundial. Este sector no solo proporciona una gran cantidad de recursos y comercio, también contribuye a asegurar la seguridad alimentaria a países con grandes poblaciones como China o Indonesia. Ello es fundamental de cara a reducir la dependencia con el exterior y permitir grandes poblaciones bien alimentadas (Zhang, 2018). Por ello, es uno de los ejes centrales de la cooperación regional (Thuy & Jenner, 2016). Sin embargo, debido a la importancia de este sector para la región han surgido conflictos y disputas entre los países (Zhang, 2018).

Como ya se mencionó en capítulos anteriores, el comercio marítimo es muy importante en la región y uno de los grandes pilares de su importancia geoestratégica. Siendo una de las rutas de navegación más transitadas del mundo, el transporte de mercancías tiene un gran peso en la región. Por ello, el control de puertos y terminales marítimos clave, pueden suponer una ventaja diferencial en la competencia entre potencias (Storey & Lin, 2016). Tanto a nivel ingresos derivados del paso, como en bases militares desde las que lanzar operaciones (Thuy & Jenner, 2016).

La importancia del comercio marítimo en la región se basa en varios factores como la conectividad -pues conecta los países de la región y les otorga la capacidad de transportar mercancías a gran escala-, el crecimiento económico -la capacidad de exportar e importar bienes a través del comercio marítimo brinda oportunidades económicas, fomenta la inversión y promueve el desarrollo de infraestructuras portuarias y logísticas en la región-, y la seguridad y estabilidad -las tensiones y disputas regionales pueden cerrar rutas vitales para la economía de los países, el control garantiza el comercio estable- (Houlden & Romaniuk, 2021; Storey & Lin, 2016; Thuy & Jenner, 2016)

Por último, es interesante considerar el desarrollo de infraestructuras y proyectos de inversión. Esta región de Asia está aún por desarrollar. En general, son grandes obras, que pueden facilitar la conectividad entre países y el desarrollo económico, otorgando una mayor influencia y poder a la región (Kaplan, 2015). Son proyectos atractivos a nivel de retornos, y suelen generar flujos de caja estables durante muchos años. En este sentido,

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

existen posibilidades de inversión en el desarrollo de infraestructuras como puertos, ferrocarriles y carreteras (Miller, 2017), que pueden mejorar la eficiencia y la capacidad de las infraestructuras actuales. Con ello, puede generarse una mayor actividad económica, atrayendo mayores inversiones a la región y potenciando aún más el desarrollo (Hayton, 2014).

A mayores, esto es relevante a nivel geopolítico. Financiar o desarrollar un proyecto de infraestructura tan grande y relevante, supone que la infraestructura subyacente de ese país estará adaptada a la forma de hacer negocios -tipos de máquinas, espacios entre trabajadores y maquinaria, etc- del país financiador. Esto genera que la posterior actividad que se vaya a desarrollar será realizada de forma parecida a la del país que pone el *know-how*. Por ello, es probable que a futuro la relación comercial entre esos países se vea reforzada.

Aunque estos son los principales sectores económicos de la región, de cara a entender las peculiaridades propias de la zona, es necesario analizar las tendencias más dominantes y sus posibles implicaciones en el desarrollo. Los principales cambios que están teniendo lugar, pueden agruparse bajo tres grandes grupos: políticos, económicos, y demográficos.

A nivel político, están teniendo lugar muchos acontecimientos importantes que pretenden reconfigurar los equilibrios de poder en la región (Kaplan, 2015). En este sentido, el acontecimiento principal es el auge de China, y las respuestas de los países cercanos (Miller, 2017; Thuy & Jenner, 2016). China, una de las mayores superpotencias de nuestra época, ha crecido sin descanso en los últimos veinte años, ganando cada vez más poder y relevancia geoestratégica (Task Force, 2022). Percibida como una superpotencia agresiva, con claras aspiraciones territoriales sobre territorios bajo el control de otros estados vecinos, China ha comenzado a jugar un papel más activo en el Orden Internacional, expandiendo su influencia por todo el globo (Acharya, 2018).

Reflejo de este papel más activo en el plano internacional, es el proyecto conocido como La Nueva Ruta de la Seda, conocida también como la Iniciativa del Cinturón y Ruta de la Seda. Con él, China busca mejorar la conectividad y promover la cooperación económica y comercial entre Asia, Europa, África y otras regiones a través de la inversión

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

en infraestructuras y facilitación del comercio (Kaplan, 2015). Con ello, busca que más economías le abran sus puertas. Para ello, el control sobre el Mar de la China Meridional es fundamental, de cara a mantener abiertas las rutas comerciales marítimas (Hayton, 2014).

Las aspiraciones de China sobre el Mar de la China Meridional se hicieron patentes con la famosa línea de los nueve puntos. Este término describe una línea de base -imaginaria- hasta la que China reclama soberanía. Contrario al Derecho Internacional (DI), China incluso ha construido infraestructuras en parte de estos territorios (Kaplan, 2015). En respuesta, los países asiáticos, han aumentado la militarización del Mar de la China Meridional, incrementando la presencia militar, y construyendo infraestructuras y bases en la zona (Hayton, 2014; Houlden & Romaniuk, 2021; Kaplan, 2015).

A mayores, los países de la ASEAN han incrementado los esfuerzos de integración regional, intentando presentar un frente común al expansionismo chino y con el objetivo último de establecer un mercado común. Estos países, sumados a aquellos con rivalidades históricas con China, como India, se han aproximado más a Estados Unidos. Esto supone un cambio geoestratégico importante, pues históricamente muchos de estos países pertenecían al bloque de países no alineados (Miller, 2017). La aproximación a los Estados Unidos puede llegar a suponer un choque frontal entre las dos superpotencias más poderosas del momento. En los próximos años, el dominio de las aguas de la región determinará qué potencia tendrá la superioridad marítima en la región, con la consecuente expansión o reducción de su zona de influencia.

Es en este contexto donde el juego de las alianzas se vuelve especialmente relevante para la geopolítica mundial. China, que no oculta sus aspiraciones sobre la región, y que, de controlarla le otorgarían un nuevo impulso económico -facilitando el comercio aún más y aumentando la dependencia de regiones subdesarrolladas de ellos- y mayor relevancia geopolítica, pudiendo llegar a cuestionar normas básicas del Derecho Internacional Público (DIP) mediante la eliminación de la libre navegación de los mares, busca establecer relaciones con nuevos países y asegurarse puertos claves. Con ello, podría realizar una oposición aún mayor al Orden Internacional establecido.

Para superpotencias como EE. UU. los países de la región son aliados cruciales

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

para su política exterior. Con aliados como Taiwán. EE. UU. intenta contener el expansionismo chino, protegiendo indirectamente bases militares como las de Guam o Hawái. Indirectamente, también les permite mantener el dominio de las maneras y reducir el potencial desafío chino. Además, financiar el desarrollo de la región permitiría que los países de la zona empleasen sistemas, infraestructuras y capital estadounidense, permitiéndoles condicionar y controlar su desarrollo. En otras palabras, permitiría que la región se desarrollase “a la occidental”, por lo que Estados Unidos tendría los conocimientos necesarios y las empresas más eficientes, convirtiéndoles en socios preferentes. Además, un mayor parecido con los mercados y la sociedad norteamericana facilitaría el posicionamiento empresarial de productos y servicios.

Además, en un momento en el que China está haciendo grandes esfuerzos para sustituir el dólar como moneda de comercio (acuerdos Brasil-China de finales de marzo de 2023),

La demografía de la región es uno de los aspectos especialmente relevante. Este es uno de los factores que convierte a la región en una zona con un gran potencial, pero que también presenta riesgos para el desarrollo futuro de algunos estados. Sin entrar en particularidades, la región se caracteriza por el crecimiento demográfico, la creciente tendencia a la urbanización, el envejecimiento de la población en algunos lugares, las migraciones transfronterizas, y los cambios en la estructura de la población (Hayton, 2014; Itagaki, 1955; Leete & Jones, 1991; Nag, 1985).

Uno de los grandes intereses en la región, es la tendencia a una población creciente. Varios de los países de la región, como Indonesia o Filipinas, presentan un crecimiento demográfico importante. Este crecimiento, puede aumentar los mercados, generando una mayor demanda de productos y servicios (Leete & Jones, 1991). Sin embargo, también presenta desafíos para los países como el acceso a los recursos naturales y a la alimentación, la actualización de infraestructuras a los nuevos volúmenes, una mayor demanda de empleo y los servicios sociales (Nag, 1985). Por ello, la forma en la que los distintos países se adapten ante estos riesgos condicionarán el desarrollo de la región y el equilibrio de poder. De la misma manera, también revelará si este rápido crecimiento es sostenible (Leete & Jones, 1991). Todo ello, presenta oportunidades para

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

que las empresas sitúen sus productos y servicios.

La urbanización es otra de las grandes tendencias de la región. Por lo general, estos lugares son considerados países en desarrollo. Estos estados, en pleno proceso de industrialización, están experimentando migraciones internas campo-ciudad, en busca de oportunidades. Ello ha llevado a una clara concentración de personas en urbes, que demandan servicios, vivienda y transporte de calidad. Además, dicha concentración está transformando las tendencias de consumo y modos de vida de la población (Leete & Jones, 1991; Nag, 1985). Esto genera tanto desafíos de gestión interna como oportunidades para empresas, especialmente con experiencia previa.

Estas dos tendencias son especialmente interesantes para las empresas. Una población creciente, en una región con una actividad económica boyante, y una urbanización de esta, genera unas condiciones propicias para la aparición de fuertes mercados domésticos. Además, debe tenerse en cuenta que el Sudeste Asiático es la región en la que los usuarios de Internet crecen más rápidamente, por lo que se presentan oportunidades para colocar productos ya desarrollados sin tener que invertir grandes sumas de dinero en crear nuevos productos.

En esta región está en juego la transformación de una sociedad que representa un alto porcentaje de la población mundial. El desarrollo económico de esta región puede estimular nuevas industrias, superar los modelos comerciales heredados y cambiar fundamentalmente la vida de millones de personas. Sin embargo, la región también afronta desafíos como el envejecimiento de la población, la presión que generan las migraciones transfronterizas sobre las infraestructuras o la inversión de la pirámide poblacional.

El envejecimiento de la población es una situación especialmente preocupante en países como China, en los que la pirámide poblacional comienza a estar invertida. El aumento de la calidad y la esperanza de vida, así como los avances médicos y un mayor acceso a los sistemas sanitarios, combinado con una disminución de la tasa de natalidad, han llevado a un elevado envejecimiento de la población. Esto genera problemas a nivel sanitario, mano de obra y sistemas de seguridad social (Frejka, 1984).

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

Otra de las grandes tendencias de la región, son las migraciones transfronterizas. La región del Mar de China Meridional está experimentando la migración de personas en busca de empleo y mejores oportunidades desde países como Indonesia, Filipinas o Vietnam hacia países más ricos. En este sentido, se han desarrollado las características usuales de las migraciones como una mayor mano de obra y contribución económica, pero también tensiones entre extranjeros y locales por empleos y recursos. Esto presenta desafíos en la gestión de fronteras, integración y protección de derechos (Sanderson, 2012).

Por último, una de las tendencias más importantes y más a tener en cuenta, es el cambio de la estructura de la población. Este cambio se caracteriza por el crecimiento de la clase media en gran parte de los países de la región. La clase media es aquel segmento de la población que se diferencia de otros por tener las necesidades básicas cubiertas, y dinero extra para el consumo de bienes y servicios menos fundamentales (Heydarian, 2015).

Una clase media fuerte es importante de cara al consumo y a la demanda de bienes y servicios, pues tiende a fomentar la actividad económica, a la aparición de nuevos estilos de vida, y, en consecuencia, a los cambios en las tendencias de consumo. Por otro lado, los cambios en la estructura de la población también pueden tener implicaciones en el mercado laboral y la demanda de habilidades. Una clase media creciente, la demanda de empleados cualificados de cara a generar productos y servicios más sofisticados puede aumentar. Esto puede tener un impacto en la educación, la formación y la capacitación laboral en la región, generando necesidades en términos de conocimientos (Heydarian, 2015).

Como demuestra este análisis, la región del Mar de China Meridional, es una zona compleja, que está experimentando grandes cambios estructurales. Estos cambios, así como la diversidad de actores implicados, generan un panorama de oportunidades, pero también de tensión y grandes riesgos. Ante una gran incertidumbre la estrategia empresarial y la gestión de riesgos se perfila como uno de los principales pilares para una eficaz adaptación a la región.

A mayores de esta compleja situación interna, la Guerra de Ucrania y la pandemia

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

de la COVID-19 ha complicado aún más el juego de alianzas y el tablero internacional. Este shock al orden internacional establecido tras el fin de la Guerra Fría está transformando dinámicas empresariales, por lo que resulta de especial interés, estudiar cómo está afectando y cómo se combina con las tendencias internas imperantes.

II. La Guerra de Ucrania y su impacto en las estrategias de la región

La Guerra de Ucrania, también denominada como la Invasión Rusa de Ucrania, comenzó el 24 de febrero de 2022. Pese a que esta sea la fecha del inicio de la invasión que está teniendo lugar en 2023, este conflicto comenzó hace unos años, en 2014, tras los sucesos del Euromaidán. La guerra ha pillado por sorpresa a toda la comunidad internacional, y sus consecuencias se han sentido por todo el mundo.

En el caso que nos concierne en este estudio, la Guerra de Ucrania también ha tenido una serie de impactos sobre la geopolítica del Mar de China Meridional. Indudablemente, la guerra ha afectado a las dinámicas de poder, aunque sea de manera indirecta (Auslin, 2020). Los principales impactos han sido los cambios en las relaciones entre países, los cambios en la percepción de la agresión y los ya mencionados cambios en las dinámicas de poder. Todo ello puede tener su aplicación en la región en los próximos años. Con todo se ha generado una situación de mayor inestabilidad y un aumento de las tensiones, aumentando las posibilidades de un conflicto militar directo (Task Force, 2022).

Los cambios en las relaciones entre países, es probablemente el impacto más notable a nivel internacional. La Guerra de Ucrania ha llevado a un deterioro de relaciones entre Rusia y Occidente, la OTAN, y sus aliados -en este caso Japón, Filipinas y Vietnam principalmente- (Stronski & Sokolsky, 2017). Estos países han condenado la agresión y expresado su solidaridad con el estado ucraniano. Además, el conflicto ha aumentado la incertidumbre y la inestabilidad internacionales, lo cual ha llevado al aumento de la preocupación por la seguridad en la región, con el consecuente rearme e intensificación de la cooperación en materia de seguridad, especialmente, en el seno de la ASEAN (Auslin, 2020).

El estallido de la guerra ha cambiado la percepción de la agresión a nivel

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

internacional, y la ha vuelto una opción real en el imaginario colectivo. Primero con la anexión de Crimea por parte de Rusia en 2014, y más tarde con la invasión a gran escala del territorio ucraniano, los estados han tomado una mayor concienciación y preocupación por violaciones de la integridad territorial de los estados soberanos (Stronski & Sokolsky, 2017). En consecuencia, en esta región el foco ha girado hacia las acciones de China, aumentando las críticas hacia sus actuaciones y posiciones geopolíticas. En concreto, se ha criticado mucho la construcción de islas artificiales y su posterior militarización, las crecientes aspiraciones sobre Taiwán y las demostraciones de fuerza, e incluso iniciativas como la Nueva Ruta de la Seda y otras formas de influencia son percibidas como agresivas (Hayton, 2014). Australia, incluso ha llegado a dejar entrever como una violación de su soberanía la influencia que ejerce el gigante chino sobre la población de ascendencia china en su territorio a través de la propaganda y la desinformación (Freedom House, 2022).

Todo ello ha generado un cambio en la dinámica de poder de la zona. Fruto de una mayor rivalidad entre Rusia y Occidente, Rusia ha aumentado su influencia en Europa del Este. Rusia ha demostrado su disposición al empleo de la fuerza en aquellos países que considera bajo su órbita de influencia, lo que ha llevado a Estados Unidos a brindar un apoyo más decidido a sus aliados (Stronski & Sokolsky, 2017). Esto tiene sus consecuencias en el Mar de China Meridional, donde ha manifestado el compromiso con sus aliados de la región, principalmente Taiwán, amenazando con intervenir en caso de conflicto (Kaplan, 2015). China, por su parte, ha realizado acercamientos a Rusia, aunque no de manera decidida. Además, ha aumentado la frecuencia de los ejercicios y los ensayos militares en aguas y espacios aéreos que no les pertenecen. Hasta la fecha, China se ha presentado como un mediador en conflicto, presentándose al resto de la comunidad internacional como una alternativa válida a los Estados Unidos en materia de resolución de conflictos (Bonet Bailén, 2023).

A consecuencia de un entorno tan complejo e impredecible, las grandes empresas de la región han buscado adaptar sus estrategias para minimizar los riesgos a los que se enfrentan. Las principales transformaciones que han tenido lugar en los gigantes de la zona han sido: la diversificación de los mercados, una mayor importancia de la gestión de riesgos, la innovación y las alianzas estratégicas, y una mayor preocupación por la

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

responsabilidad social y la sostenibilidad. Además, han acometido transformaciones más forzosas para adaptarse a nuevos marcos regulatorios.

La diversificación de los mercados ha sido una de las grandes tendencias asociada a una mayor volatilidad de los mercados internacionales, generada por una mayor sensación de inestabilidad en los mercados. Con ello, las empresas buscan reducir la dependencia sobre un mercado en concreto, especialmente aquellos con conflictos o tensiones. Esta diversificación se ha dado mediante la entrada a nuevos mercados más estables de la región, la diversificación de la cadena de suministros a otros países, o, incluso, la diversificación de las operaciones a otros lugares y mercados emergentes alejados del Mar de China Meridional. Con ello, las empresas consiguen minimizar el impacto de los cambios de las dinámicas de poder en la región, pero añaden complejidad a su operativa (Heydarian, 2015).

En este sentido, existen claros ejemplos en el mundo empresarial. Uno de los más claros es el caso de Huawei. Esta empresa china ha buscado diversificar sus mercados debido a las tensiones entre EE. UU. y China (Lomas, 2020). Para ello, se ha centrado en lugares donde los mercados de telecomunicaciones estuviesen creciendo, como por ejemplo los mercados africanos o de Asia-Pacífico (Alvarez del Vayo, 2021).

Esta estrategia puede evaluarse desde distintos puntos de vista. Por una parte, para los países en vías de desarrollo es positivo. Una mayor oferta de países dispuestos a financiar e invertir en su región les permite elegir de un abanico más amplio. Esta mayor competencia aumenta su independencia geopolítica, y les permite desarrollarse con un coste menor (fruto del aumento de la oferta, el precio baja hasta un nuevo equilibrio).

Por otra parte, si se adopta la óptica estadounidense, o incluso la occidental, esto no es tan positivo. El aumento de la competencia deriva en la pérdida tanto de influencia como de control, y puede derivar en una disminución de los ingresos y de aliados comerciales estratégicos de los que extraer recursos baratos. Además, el acercamiento a otras culturas puede derivar en un cambio de las tendencias de consumo, perdiendo ventaja comparativa con los competidores.

La diversificación de los mercados se ha visto afectada también por la pandemia

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

de la COVID-19. La pandemia ha causado interrupciones de las cadenas de suministros a nivel global debido al cierre de las economías. La pandemia ha forzado a las empresas a ajustar sus cadenas de suministros, intentando relocalizarlas y evitar una excesiva dependencia en unos pocos productores. La idea subyacente, es intentar buscar una variedad de proveedores para las piezas, de cara a tener más opciones en caso de que una economía cierre (Barriball et al., 2020).

Especialmente relevante fue la interrupción de semiconductores, afecto a muchas industrias, destacando la automovilística. La isla, es el primer productor mundial de semiconductores y obtiene el 64% de las ventas globales de la industria. Solo Taiwán Semiconductor Manufacturing Co (TSMC) controla el 54% del mercado mundial. Tanto Estados Unidos como China, son totalmente dependiente de ellos (de la Sotilla, 2022).

Este mercado es una de las claves de la región, y la mayor representación del punto caliente que es esta región. En ella se produce un choque frontal entre los Estados Unidos y China. Taiwán representa un obstáculo al expansionismo chino, limitando su salida al Pacífico, y permitiendo a EE. UU. contenerlos y asegurar su dominio marítimo (de la Sotilla, 2022). Además, representa un mercado fundamental para ambas economías por su importancia con los microchips, donde no existe competencia a su tecnología. Estos factores hacen que cuente con el incondicional apoyo estadounidense, y que China quiera anexionarlo lo antes posible (Task Force, 2022).

Resulta poco probable una invasión hasta que una de las partes asegure el suministro de microchips. De todos modos, de cara a los próximos años, Taiwán será la piedra angular de la geopolítica de la zona. El que domine la región, o la tenga bajo su influencia, controlará el futuro del territorio. En los próximos años será interesante evaluar las relaciones diplomáticas con la isla, y las posibles interacciones con organizaciones como ASEAN. Una alianza en el Sur de China frente a su expansionismo puede ayudar a garantizar la seguridad de los países del Mar de China Meridional, y una mayor integración económica podría suponer un excelente contrapeso, limitando a China desde el sur.

El control de esta isla se presenta como fundamental para asegurar el acceso a mercados de gran potencial, y mantener la influencia en la región puede contribuir a

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

acercar culturas y condicionar las tendencias de consumo. Cuanto más se parezcan ambas sociedades, mayores oportunidades existirán tanto para las empresas estadounidenses como para las europeas, mayores sinergias podrán producirse, y de mayor estabilidad se dotará el Sistema Internacional.

En el caso contrario, si la isla cayese bajo la órbita de influencia China, el desafío al Orden Internacional sería definitivo. China controlaría la tecnología de los microchips, y ganaría aún más influencia en el panorama internacional. Esta isla podría suponer un avance hacia el dominio de los mares de la región, pudiendo poner trabas al comercio en él y condicionando el desarrollo futuro a su favor.

Las alianzas estratégicas y el crecimiento en las colaboraciones entre empresas es otra de las respuestas que ha ganado popularidad. La asociación con empresas o actores locales permite aprovechar el conocimiento específico del mercado de cara a explotar nuevas oportunidades y mitigar riesgos. Pueden tomar distintas formas como *joint ventures*, acuerdos comerciales, *licensing*, o alianzas estratégicas como tal, pero por lo general este tipo de estrategias permite compartir recursos, conocimientos y riesgos en un entorno geopolítico incierto (Connors et al., 2017). A cambio, las empresas comprometen menos recursos para la entrada en el mercado y tienen una mayor facilidad de abandonarlo si la situación cambiase.

Esta estrategia ha sido usada muy claramente en el caso de TotalEnergies SE, una empresa francesa, que consciente del escenario descrito en este TFG, decidió modificar su estrategia para la región. A través de acuerdos y alianzas estratégicas con empresas locales y gubernamentales, ha buscado reducir su exposición al gas y al petróleo, centrándose en diversificar la cartera de renovables (EDB Singapore, 2023).

En este sentido, tras el análisis realizado, podemos concluir que este tipo de medidas responden a una cierta prudencia en la estrategia empresarial de las empresas. Estas, conocedoras del atractivo de los mercados del sudeste asiático, intentan entrar en ellos o aumentar su presencia para colocar sus productos y servicios. Sin embargo, recelosas de la posible deriva internacional de la zona, percibido como un entorno de alto riesgo, eligen métodos de entrada fácilmente reversibles, que no requieren de cuantiosas inversiones. Para ello, están dispuestas a ceder conocimientos y control sobre el producto

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

o servicio final en favor de las empresas regionales.

En un entorno de inestabilidad, impredecibilidad y constante cambios, la gestión de riesgos también ha ganado importancia. En este sentido las empresas han aumentado las inversiones destinadas a identificar y evaluar riesgos, así como inversiones enfocadas en la implementación de medidas de mitigación y diversificación de riesgos. Por ejemplo, mediante la diversificación de proveedores y socios comerciales. Entre otras medidas, ha ganado importancia la proyección de escenarios, la monitorización del entorno geopolítico y el diseño de planes de contingencia (Wagner, 2012).

Además, como en todo el mundo, la tecnología y la innovación están ganando peso. El enfoque en estos campos permite mantener y aumentar la competitividad de las empresas, por lo que muchas de ellas han buscado inversiones en tecnologías emergentes que puedan disrumpir los mercados. Destacan tendencias como la automatización, la digitalización, o, la más reciente, la inteligencia artificial. Esta tendencia es especialmente relevante, porque países como China, Japón, Corea del Sur e India se han posicionado como epicentros de innovación, lo que podría derivar en sinergias para el Mar de China Meridional (Khanna, 2019). En este sentido, con poblaciones muy dinámicas y con ganas de progreso, si se diese una transferencia de conocimientos, la región podría generar *hubs* tecnológicos mediante los que modernizar la zona.

Actualmente, el Mar de China Meridional acoge a otras muchas grandes empresas que tienen operaciones en toda la región. Entre ellas, además de las ya mencionadas podemos destacar ExxonMobil, Chevron, Royal Dutch Shell, BP, y China National Offshore Oil Corporation. Cada una de ellas, representa distintos intereses, y juegan un papel importante en las interacciones de los mercados de la región y su futuro.

En definitiva, la Guerra de Ucrania ha afectado de manera decisiva en la región, acelerando el aumento de las tensiones y afectando a las alianzas internacionales. Ha convertido una zona caliente de por sí en un polvorín, con un alto riesgo de conflicto militar. Además, esta región se presenta como uno de los ejes principales en el devenir de la economía mundial.

Podemos concluir las empresas de la región del Mar de China Meridional están

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

llevando a cabo estrategias empresariales que tienen por objeto minimizar la incertidumbre imperante en la región y el impacto de esta. Se comportan de manera cauta ante los posibles cambios en los equilibrios de poder de la región, intentando reducir al máximo su impacto y capitalizando cuando las condiciones geopolíticas les benefician.

Conclusiones

Tras el estudio realizado a lo largo de este TFG, varios puntos aparecen como los más relevantes a considerar de cara al futuro cercano de la región. Este trabajo ha explorado el impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia de las grandes multinacionales en las zonas calientes, centrándose en el Mar de China Meridional. Durante el análisis se ha buscado dar respuesta a cuatro cuestiones principales:

1. Averiguar las principales estrategias de las grandes corporaciones en las zonas calientes tras la guerra.
2. Determinar las principales tendencias internacionales en la región, identificando estrategias en común.
3. Averiguar las principales industrias y sectores del Mar de China Meridional y el impacto de un posible conflicto en la región.
4. Identificar el impacto de un potencial conflicto sobre la economía mundial.

A lo largo de todo el TFG se ha podido observar la complejidad, relevancia, y actualidad del tema. La lucha de intereses contrapuestos entre potencias desvela los juegos de alianzas y las luchas de poder entre los principales actores internacionales, buscando reforzar su posición internacional. Durante el estudio, el autor ha pretendido arrojar un poco luz a las formas de influencia, intereses en juego y posibles desenlaces para todo el sistema internacional, poniendo el foco en la región y contribuyendo a crear un campo de estudio para el futuro.

Entre las principales conclusiones destacan:

- La **invasión de Ucrania** por parte de Rusia se produce en un **momento de cuestionamiento del Orden Internacional**, caracterizado por una creciente **rivalidad** entre potencias e **inestabilidad**.

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

- La **rivalidad** y la **inestabilidad** alcanzan su máxima expresión en las **zonas calientes**. Lugares de mucho interés para dos o más potencias donde las posibilidades de **conflicto armado** entre potencias aumentan exponencialmente.
- En la actualidad existen **tres grandes zonas calientes: Ucrania, Oriente Medio** y el **Mar de la China Meridional**. A mayores, se identifican dos **zonas calientes secundarias: la Península de Corea y Asia Central**.
- El **análisis de las zonas calientes** puede ser **abordado a través de distintas teorías** de las Relaciones Internacionales como el **realismo**, la **teoría de la dependencia**, **teoría de la interdependencia** y a través de la **paz democrática**.
- **Los estados** pueden **influir** en las **zonas calientes** a través de las **empresas**. Estas pueden generar acercamientos culturales y establecer nexos que permitan **favorecer los intereses nacionales** en la región.
- La **estrategia empresarial** determina el **enfoque** que una determinada organización empleará en el **futuro para relacionarse con su entorno**. Por tanto, analizar las estrategias empresariales en la región permite identificar los principales riesgos, preocupaciones, oportunidades y amenazas, y similares.
- La región del **Mar de China Meridional** se compone de **siete estados con intereses en conflicto**. La zona debe su **importancia** a su **posición geográfica**, pues acoge una de las **principales rutas comerciales marítimas** en todo el mundo, uno de los **mayores caladeros** del planeta, reservas de **hidrocarburos**, y **posiciones estratégicas** de gran relevancia nivel **militar**.
- En el caso de la región del **Mar de China Meridional**, los **equilibrios de suma cero** son la **mejor aproximación**. Esto se debe a que los **intereses** y las **superpotencias** son totalmente **contrapuestos**.
- Los **sectores más importantes** en la región son: los **recursos energéticos**, la **pesca**, el **comercio marítimo**, el **desarrollo de infraestructuras** y proyectos de inversión, y el **turismo**.
- El **control de las fuentes energéticas** se presenta como **fundamental** debido a

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

que son un **recurso escaso**, y cuyas **reservas mundiales** se están viendo **reducidas**. **Controlar nuevos puntos de extracción y almacenamiento asegura el suministro y permite influir sobre los precios.**

- La **pesca** y el **control de los caladeros** de la región son importantes para **garantizar la seguridad alimentaria** de **poblaciones** con **altas tasas de crecimiento**. Estos recursos permitirían **reducir la dependencia** exterior en una materia tan sensible.
- El **comercio marítimo** tiene una gran importancia para región, pues permite aumentar la **conectividad** entre países, **controlar puertos** desde los que mandar operaciones, **controlar e influir** sobre parte del **comercio internacional** y aumentar la **importancia geoestratégica internacional**.
- La **región aún** está **por desarrollar**. La **financiación y desarrollo** de infraestructuras claves puede suponer **grandes proyectos con grandes retornos**, pero también crear una cierta **dependencia** al provocar que ese **país asuma** la **tecnología** y **diseño** de instalaciones del país que las realiza. Eso genera **más negocio a futuro**.
- Las **principales tendencias** de la región se pueden agrupar en **tres categorías: políticas, económicas, y demográficas**. La evolución e intersección de estas tendencias determinarán el futuro de la zona y condicionarán la estabilidad global.
- La principal tendencia geopolítica es el **auge de China** y la **percepción** de esta como una **superpotencia agresiva**. Esto está generando **nuevas alianzas y transformando equilibrios tradicionales** en la región, en especial, por la fuerte oposición estadounidense. El **miedo a China** ha generado que **países** tradicionalmente considerados como **no alineados se acerquen a EE. UU.**
- A nivel político, destacan los esfuerzos de **integración regional** de organizaciones como la **ASEAN**, enfocadas hacia la creación de un **mercado común**.
- **Taiwán** es el lugar donde la **incertidumbre** y **riesgo de conflicto militar** alcanza

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

su **mayor exponente**. Si esto llegase a ocurrir, **gran parte del mercado mundial de microchips colapsaría**, desembocando en **crisis económicas** en todos los **países desarrollados**.

- La **demografía de la región** representa tanto las **ventajas y oportunidades** como los **riesgos y desventajas**. En este sentido, el **crecimiento de la población**, el **cambio en la estructura poblacional** y la **urbanización** representan las **grandes oportunidades**, mientras que el **envejecimiento** y las **migraciones transfronterizas** los principales **desafíos**.
- El comienzo de la **Guerra de Ucrania** en 2014 tuvo **tres impactos principales** en la región del **Mar de China Meridional**, que, tras la invasión definitiva de Ucrania por parte de Rusia en 2023 se vieron reforzados. Los **tres impactos fueron**: los **cambios en las relaciones entre países**, los **cambios en la percepción de la agresión** y los **cambios en las dinámicas de poder**.
- Estos cambios han desembocado en una situación de **mayor inestabilidad**, **aumento de las tensiones** y un **incremento** de las **posibilidades de conflicto armado en la región**. En consecuencia, las **empresas** han **adaptado** sus **estrategias empresariales**.
- Para adaptarse al contexto las empresas han buscado **estrategias** destinadas a **reducir los riesgos**, pero **sin renunciar** a los **nuevos mercados**. Entre las estrategias de reducción de estos destacan: la **diversificación** de mercados, una mayor importancia de la **gestión de riesgos**, la **innovación**, y las **alianzas estratégicas** con **actores regionales**.
- La **diversificación de los mercados** responde la **volatilidad e incertidumbre** de los mercados. Con ello las empresas buscan **reducir** una **dependencia excesiva** sobre unos pocos mercados fruto de la experiencia con la COVID-19 y la invasión de Ucrania.
- La **gestión de riesgos** está **ganando importancia**. Las **inversiones** en este campo, **destinadas a identificar y evaluar riesgos**, y a la **implementación de medidas de mitigación y diversificación de riesgos**, están **aumentando** en las empresas

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

de la región. Estas divisiones están acaparando mayor atención e importancia en el organigrama de las organizaciones.

- Los países de la región están **aumentando las inversiones en tecnología e innovación**. Países cercanos a la región, como Corea o Japón, están fuertemente posicionados en este campo. Por ello la **transferencia de conocimientos** y la **aparición de hubs** podrían darse en la región.
- Las **empresas entran en estos mercados** a través de alianzas **estratégicas**. Por lo general, **buscando minimizar riesgos**, pero **sin renunciar** al gran **atractivo del mercado**, las empresas establecen relaciones con **compañías regionales** que conocen el mercado.
- A través de *joint ventures*, **acuerdos comerciales**, *licensing*, o **alianzas estratégicas** como tal, las empresas matrices **ceden control** sobre sus productos y servicios **a cambio** de un **menor riesgo** en sus operaciones, de **comprometer menos recursos**, y de una **mayor capacidad de abandono** del mercado.
- El **futuro del Orden Internacional** está muy condicionado a lo que pase en esta región, especialmente en la **isla de Taiwán**. Si China logra hacerse con la isla, su posición internacional se verá muy reforzada, y el **desafío** al Orden Internacional actual será **definitivo**. Por el contrario, si EE. UU. consigue mantener la influencia, podrá **contener el expansionismo** chino y su **aumento de su poder**.

Bibliografía

Acharya, A. (2014). *The end of American world order*. Polity Press.

Alvarez del Vayo, F. (2021). Huawei se empezará a centrar en países emergentes para evitar el veto de estados unidos. Recuperado de: https://www.elespanol.com/elandroidelibre/noticias-y-novedades/20210819/huawei-empezara-centrar-paises-emergentes-evitar-unidos/605440301_0.html

Auslin, M. R. (2020). *Asia's new geopolitics: Essays on reshaping the indo-pacific*. Hoover Institution Press.

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

Barriball, E., Lund, S., & Brady, D. (2020, Oct 9.). COVID-19 and supply-chain recovery: Planning for the future. *McKinsey Insights*. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/2449608774>

Bonet Bailén, I. (2023, Mar 18.). China se postula como negociador responsable en la guerra de Ucrania. *EL PAÍS (Mexico Edition)*. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/2788439362>

Brzezinski, Z. (1998). *El gran tablero mundial*. Ediciones Paidós.

Cardoso, F. H. (1979). *Dependency and development in latin america*. University of California Press.

Chomsky, N. (2014). *El beneficio es lo que cuenta: Neoliberalismo y orden global*. Austral.

Choudhary, O. P., Saied, A. A., Priyanka, Ali, R. K., & Maulud, S. Q. (2022). Russo-Ukrainian war: An unexpected event during the COVID-19 pandemic. *Travel Medicine and Infectious Disease*, 48, 102346. Recuperado de: <https://10.1016/j.tmaid.2022.102346>

Cohen, S. B. (2021). *Geopolitics: The geography of international relations* (3rd ed.). New Publisher.

Collins, J. (2002). *Empresas que sobresalen: Por qué algunas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no* (2011th ed.). Deusto.

Connors, M. K., Davison, R., & Dosch, J. (2017). *The new global politics of the Asia-pacific*. Taylor and Francis. Recuperado de: <https://10.4324/9781315625669>

Consejo de la Unión Europea. (2023). *Infografía - sanciones de la UE en respuesta a la invasión rusa de ucrania*

Crescente, D. (2019, Dec 27.). Cuatro jinetes 'geoapocalípticos' que determinarán el futuro en 2020. *La Información*. Recuperado de: <https://www.lainformacion.com/opinion/diego-crescente/cuatro-jinetes-geoapocalipticos-que-determinaran-el-futuro-en-2020/6531195/>

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

Banyan. (2012). Troubled waters. *The Economist*. Recuperado de: <https://www.economist.com/analects/2012/08/06/troubled-waters>

Cumings, B. (2011). *The korean war: A history*. Modern Library.

de la Sotilla, J. (2022). ¿Por qué taiwán es tan importante para estados unidos? Recuperado de: https://es.ara.cat/internacional/estados-unidos/taiwan-importante-estados-unidos_1_4456564.html

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management* (Reissue 2006 ed.). Harperbusiness.

EDB Singapore. (2023). *Why TotalEnergies chose Singapore as its partner to develop sustainability projects for southeast Asia*. EDB Singapore.

elEconomista.es. (2021, Jun 21,). El mundo depende de Taiwán: Lidera la fabricación de semiconductores mientras la escasez continua. *elEconomista.Es*. Recuperado de: <https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/11283558/06/21/El-mundo-depende-de-Taiwan-lidera-la-fabricacion-de-semiconductores-mientras-la-escasez-continua.html>

Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: Triple bottom line of 21st century business*. Wiley.

Fernández, J. G., Galera, C., & Vázquez, T. (2022). Nord stream. así es el gasoducto ruso que puede congelar Europa en otoño. *Expansión*. Recuperado de: <https://lab.expansion.com/europa-gas/>

Frank, A. G. (1966). El desarrollo del subdesarrollo. *Monthly Review Selecciones En Castellano*, (4). Recuperado de: <https://teoriasociologica.files.wordpress.com/2014/09/40007095-el-desarrollo-del-subdesarrollo-andre-gunder-frank-1966.pdf>

Freedom House. (2022). *Beijing's Global Media Influence 2022*. Freedom House. Recuperado de: <https://freedomhouse.org/es/report/beijing-global-media-influence/2022/authoritarian-expansion-power-democratic-resilience>

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

Frejka, T. (1984). China's population: Problems and prospects. *The Journal of Asian Studies*, 43(3), 523-525. Recuperado de: <https://10.2307/2055782>

Friedman, M. (2007). *The social responsibility of business is to increase its profits*. Springer, Berlin, Heidelberg. Recuperado de: https://https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14

Gavendová, M. (2022). Is the Russian invasion of Ukraine justifiable from the view of public international law? *V4 Human Rights Review*. Recuperado de: <https://www.humanrightscentre.org/blog/russian-invasion-ukraine-justifiable-view-public-international-law>

Grzybowska, K., & Stachowiak, A. (2022). Global changes and disruptions in supply Chains—Preliminary research to sustainable resilience of supply chains. *Energies (Basel)*, 15(13), 4579. Recuperado de: <https://10.3390/en15134579>

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business Review Press.

Hayton, B. (2014). *The south China sea: The struggle for power in Asia*. Yale University Press.

Heydarian, R. J. (2015). *Asia's new battlefield: The USA, China and the struggle for the western pacific*. Zed Books.

Houlden, G., & Romaniuk, S. (2021). *Security, strategy and military dynamics in the south China sea: Cross-national perspectives* (1st ed.). Bristol University Press. Recuperado de: <https://10.2307/j.ctv1t4m1qr>

Houlden, G., Romaniuk, S. N., Hong, N., & Tønnesson, S. D. (2021). *Security, strategy and military dynamics in the south China sea*. Bristol University Press.

Huntington, S. P. (1998). *El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial*. Ediciones Paidós.

Itagaki, Y. (1955). The problem of population in asia. *The Annals of the Hitotsubashi Academy*, 6(1), 80-87. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/43751459>

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

Kant, I. (1795). *La paz perpetua* (Tapa blanda – 13 octubre 2016 - traducida por: Abellán, Joaquín ed.). Alianza.

Kaplan, R. D. (2000). *The coming anarchy: Shattering the dreams of the post-cold war*. Random House Inc.

Kaplan, R. D. (2015a). *Asia's cauldron: The south China sea and the end of a stable pacific*. Random House Trade Paperbacks.

Kaplan, R. D. (2015b). *Asia's cauldron: The south China sea and the end of a stable pacific*. Random House Trade Paperbacks.

Kaplan, R. D. (2017). *La venganza de la geografía*. RBA Libros.

Keohane, R., & Nye, J. (2011). *Power & interdependence* (4th ed.). Pearson.

Khanna, P. (2019). *The future is asian*. Weidenfeld & Nicolson.

Klein, N. (2012). *La doctrina del shock: El auge del capitalismo del desastre*. Booket.

Lee, R. (2022). *Implications of the global supply chain reform: A Taiwanese perspective*. French Institute of International Relations. Retrieved from Social Science Premium Collection. Recuperado de: <https://policycommons.net/artifacts/2445859/implications-of-the-global-supply-chain-reform/3467591/>

Leete, R., & Jones, G. (1991). South Asia's future population: Are there really grounds for optimism? *International Family Planning Perspectives*, 17(3), 108-113. Recuperado de: <https://10.2307/2133295>

Lewin, A. Y., & Witt, M. A. (2022). China's belt and road initiative and international business: The overlooked centrality of politics. *Journal of International Business Policy*, 5(2), 266-275. Recuperado de: <https://10.1057/s42214-022-00135-y>

Liu, H., & Lim, G. (2023). When the state goes transnational: The political economy of China's engagement with Indonesia. *Competition & Change*, 27(2), 402-421. Recuperado de: <https://10.1177/10245294221103069>

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

Liu, X. (2022). *Why nations rise: Narratives and the path to great power*. Routledge.

Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/2325548X.2022.2036542>

Lomas, N. (2020, Jul 14,). UK U-turns on Huawei and 5G, giving operators until 2027 to rip out existing kit – TechCrunch. *TechCrunch*. Recuperado

de: <https://search.proquest.com/docview/2423632112>

Lorenz, E. N. (1963). Deterministic nonperiodic flow. *Journal of the Atmospheric Sciences*, 20(2), 130-141. Recuperado de

https://journals.ametsoc.org/view/journals/atsc/20/2/1520-0469_1963_020_0130_dnf_2_0_co_2.xml

Maritime disputes in the south China sea: Strategic and diplomatic status quo. (2007). *Maritime security in southeast Asia* (pp. 63-75). Routledge. Recuperado

de: <https://10.4324/9780203964415-13>

McGriff, T., Abrams, E., Smith, S., & Polyakova, A. (2017). *The world's hotspots: Conference on diversity in international affairs*

Mearsheimer, J. (2014). *The tragedy of great power politics* (Updated edition ed.). WW Norton & Co.

Mena Roa, M. (2022). *El trigo, uno de los productos más afectados por la guerra en ucrania*. Statista. Recuperado de: <https://es.statista.com/grafico/26989/principales-paises-exportadores-de-trigo-en-el-mundo/>

Miller, T. (2017). *China's Asian dream: Empire building along the new silk road*. Zed Books.

Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de las organizaciones* (2012th ed.). Editorial Ariel.

Morgenthau, H. J. (1948). *Politics among nations: The struggle for power and peace*. Macat.

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

Nag, M. (1985). Population in Asian countries: Trends, issues and strategies. *Economic and Political Weekly*, 20(2), 75-79. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/4373962>

Niekerk, B. (2015). *Information warfare in the 2013-2014 Ukraine crisis*. IGI Global. Recuperado de: <https://10.4018/978-1-4666-8456-0.ch012>

Organización Mundial del Comercio, O. (2022, Apr 13,). Conflicto entre Rusia y Ucrania pone en peligro la frágil recuperación del comercio mundial. *Semana*, Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/news_s/pres22_s/pr902_s.htm

Organización Naciones Unidas, O. (2022). *La guerra en ucrania y una inflación desbocada ensombrecen el horizonte económico mundial*

Pifer, S. (2022, Dec 8,). The Russia-Ukraine war and its ramifications for russia. *Brookings*. Recuperado de: <https://www.brookings.edu/articles/the-russia-ukraine-war-and-its-ramifications-for-russia/>

Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2009th ed.). Editorial Ediciones Pirámide.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review.

Prebisch, R. (2012). *El desarrollo económico de la américa latina y algunos de sus principales problemas*. CEPAL.

Putin, V. (2022, Feb 24,). Address by the president of the Russian federation. *States News Service*. Recuperado de: <http://en.kremlin.ru/events/president/news/67843>

Russett, B. (1993). *Grasping the democratic peace: Principles for a post-cold war world*. Princeton University Press.

Russian Federation. (2022). *Document (with annexes) from the Russian federation setting out its position regarding the alleged "lack of jurisdiction" of the court in the case*.

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

Salazar Spark, J. (2021). La geopolítica de tres 'zonas calientes' en el mundo. *Opinion Global, OG*. Recuperado de: <https://www.opinionglobal.cl/la-geopolitica-de-tres-zonas-calientes-en-el-mundo/>

Sanderson, A. R. (2012). *Guest, Robert. borderless economics: Chinese sea turtles, Indian fridges and the new fruits of global capitalism. (Book review)*. American Library Association CHOICE.

Singer, P. W. (2008). *Corporate warriors: The rise of the privatized military industry*. Cornell University Press.

Stein, J. G. (2001). *Networks of knowledge: Collaborative innovation in international learning*. University of Toronto Press.

Storey, I., & Lin, C. (2016). *The south China sea dispute: Navigating diplomatic and strategic tensions*. ISEAS - Yusof Ishak Institute.

Strange, S. (1997). *Casino capitalism* (Revised ed.). Manchester University Press.

Strange, S. (2003). *Retirada del estado, la: La difusión del poder en la economía mundial* (Edición en Español ed.). Icaria editorial.

Stroński, P., & Sokolsky, R. (2017). *THE RETURN OF GLOBAL RUSSIA an analytical framework*. Carnegie Endowment for International Peace.

The Task Force on U.S.-China Policy. (2022). *Avoiding war over Taiwan*. UC San Diego. School of Global Policy and Strategy. 21st Century China Center.

Thuy, T. T., & Jenner, C. J. (2016). *The south China sea: A crucible of regional cooperation or conflict-making sovereignty claims?* Cambridge University Press.

Vargas-Hernández, J. G. (2022). Critical analysis of the relocation strategy of production between national protectionist policies, global supply, and value chains. (pp. 21-38)

Wagner, D. (2012). *Managing country risk* (1st ed.). Taylor and Francis. Recuperado de: <https://10.1201/b11601>

El impacto de la Guerra de Ucrania en la estrategia empresarial de las grandes multinacionales en las zonas calientes.

Waltz, K. (1988). *Teoría de la política internacional*. Grupo Editor Latinoamericano.

White, H. (2013). *The China choice: Why America should share power* (Reprint ed.). Oxford University Press.

Zhang, H. (2018). Fisheries cooperation in the south China sea: Evaluating the options. *Marine Policy*, 89, 67-76. Recuperado de: <https://10.1016/j.marpol.2017.12.014>

Zreik, M. (2022). U.S.- China relations in the era of multi-polarism: Trade war between the two economic giants. *Eurasian Research Journal*, 4(2), 43-65. Recuperado de: <https://10.53277/2519-2442-2022.2-03>