

Perspectivas geoestratégicas para 2024

Cómo prosperar en medio de la
complejidad geopolítica actual

Resumen ejecutivo



Los 10 principales acontecimientos geopolíticos de 2024



El mundo en 2024

El entorno mundial seguirá siendo volátil e inestable. A medida que los ejecutivos traten de anticiparse y prever las disrupciones geopolíticas, será importante tener en cuenta dos temas clave para 2024.

El primero de ellos es la **multipolaridad**. El futuro de las relaciones entre las grandes potencias (EE. UU., la UE y China) sigue siendo incierto. Los países de oscilación geopolítica (*geopolitical swing states*) tendrán mayor influencia en los temas de la agenda mundial y la forma en que se abordan. Asimismo, es probable que los actores secundarios, incluidos los gobiernos y agentes no estatales, se impongan tanto a nivel local como regional.

El segundo tema es la **reducción de riesgos**. Los gobiernos seguirán recurriendo o ampliando su dependencia en la política industrial para promover la fabricación nacional de productos esenciales. Esta

alineación entre la política económica y las políticas exteriores o de seguridad nacional será cada vez más frecuente y evidente en 2024.

La multipolaridad y la reducción de riesgos se manifestarán de muchas maneras a lo largo del año; nuestra lista de los 10 principales acontecimientos geopolíticos para 2024 muestra las áreas más visibles y de mayor impacto para las empresas. Hay tres movimientos geoestratégicos de los que no hay que arrepentirse y que los ejecutivos de todos los sectores y las zonas geográficas deberían poner en práctica para desarrollar un enfoque más estratégico para gestionar estos 10 principales acontecimientos geopolíticos:

- ▶ Integrar las consideraciones geopolíticas en los modelos y las estrategias de negocio.
- ▶ Aumentar la resiliencia de las cadenas de suministro mundiales.
- ▶ Adaptar las estrategias de sostenibilidad a la realidad geopolítica.



1. El multiverso geopolítico

Tema: **Multipolaridad**

Acción: **Crear una estrategia sólida en términos geopolíticos**

En 2024, la creciente influencia de los países de oscilación geopolítica y de los actores secundarios que buscan cambiar el statu quo generará un multiverso geopolítico más complejo. Aunque las tensiones entre EE. UU., la UE y China seguirán influyendo en la dinámica mundial, las acciones de los países de oscilación geopolítica; es decir, países que no están específicamente alineados con ninguna gran potencia o bloque, se convertirán en los impulsores más relevantes para la geopolítica en 2024. Es probable que diversos países más pequeños y actores no estatales sigan desafiando el statu quo durante el próximo año, lo que podría dar lugar a conflictos más violentos. Surgirán organizaciones superpuestas, agrupaciones y coaliciones creativas en torno a diferentes temas. Este multiverso geopolítico dará lugar a una mayor volatilidad en las relaciones diplomáticas y económicas en 2024.

Entre los sectores que se verán directamente afectados, se encuentran el de manufactura avanzada y movilidad; energía y recursos; servicios financieros; gobierno e infraestructura; ciencias de la salud y bienestar; y tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones.

Recomendaciones para las empresas

- ▶ Prepararse para un entorno de sanciones dinámico.
- ▶ Adaptar las estrategias de tesorería corporativa.
- ▶ Elevar los riesgos y las estrategias de ciberseguridad.

2. Geopolítica de la inteligencia artificial

Tema: **Multipolaridad**

Acción: **Crear una estrategia geopolíticamente sólida**

En 2024, la inteligencia artificial (IA) acelerará el cambio hacia bloques geopolíticos distintos. Desde el punto de vista geopolítico, la carrera por innovar y ampliar la IA en las economías nacionales ya está en curso. La IA marcará una dinámica importante en las relaciones entre EE. UU. y China, ya que EE. UU. utilizará controles de exportación y restricciones de inversión para limitar el acceso de las empresas chinas a los semiconductores avanzados que se requieren como *hardware* para los sistemas de IA. A nivel nacional, los gobiernos compiten en una carrera diferente: regular la IA antes de que la tecnología supere a los formuladores de políticas. A nivel internacional, la reciente declaración de Bletchley sienta las bases para un vasto consenso sobre los esfuerzos para garantizar que la IA sea fiable y responsable. Este doble frente geopolítico y regulador en la IA dará como resultado una mayor consolidación en los bloques tecnológicos.

Entre los sectores que se verán directamente afectados, se encuentran el de servicios financieros; gobierno e infraestructura; ciencias de la salud y bienestar; capital privado; y tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones.

Recomendaciones para las empresas

- ▶ Reforzar la gestión transfronteriza de los datos y la tecnología.
- ▶ Identificar oportunidades para probar y escalar la IA.
- ▶ Participar en la planeación y capacitación de talento de IA.





3. Desafíos internos en Estados Unidos y China

Tema: **Multipolaridad**

Acción: **Crear una estrategia geopolíticamente sólida**

Los desafíos en China y EE. UU. seguirán aumentando los riesgos políticos en cada mercado y podrían tener repercusiones en el entorno geopolítico y el crecimiento mundial en 2024. En Estados Unidos, las elecciones de 2024 agravarán las tensiones sociales y la incertidumbre política. El estancamiento legislativo a nivel federal significa que los estados seguirán promulgando leyes y reglamentos divergentes. China enfrentará un desafío diferente que deriva de la incertidumbre sobre si la combinación de políticas oficiales es suficiente para abordar de forma eficaz las debilidades financieras y macroeconómicas que pudieran surgir. Los formuladores de políticas de China también se enfrentarán a un reto estructural asociado con la adaptación de las expectativas de los hogares y las empresas a un nuevo entorno de crecimiento. La evolución de estos riesgos tendrá importantes implicaciones para sus trayectorias a mediano plazo y para la economía mundial.

Entre los sectores que se verán directamente afectados, se encuentran el de manufactura avanzada y movilidad; productos de consumo y sector minorista; gobierno e infraestructura; ciencias de la salud y bienestar; y tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones.

Recomendaciones para las empresas

- ▶ Hacer planes para las proyecciones inciertas de ventas e ingresos.
- ▶ Elevar las cuestiones de cumplimiento y reputación.
- ▶ Considerar la posibilidad de ajustar las estrategias de riesgo.



4. Súper ciclo electoral mundial

Tema: **Reducción de riesgos**

Acción: **Crear una estrategia geopolíticamente sólida**

En 2024, se producirá una oleada de procesos electorales en mercados significativos en términos geopolíticos que representan alrededor del 54% de la población mundial y casi el 60% del PIB mundial. Este súper ciclo electoral mundial generará incertidumbre normativa y política, con implicaciones a largo plazo para las estrategias industriales, las políticas climáticas y los conflictos militares actuales. Las elecciones más importantes serán las de mayo y junio en la India con 1400 millones de votantes. El resultado de las elecciones del Parlamento Europeo en junio afectará las políticas de la UE en materia de normatividad climática y migración, el apoyo a Ucrania y su estrategia de *reducción* de riesgos en China. En noviembre, Estados Unidos celebrará una de las últimas elecciones del súper ciclo electoral mundial de 2024. La dinámica de las campañas podría exacerbar un electorado ya polarizado y aumentar la volatilidad para las empresas.

Entre los sectores que se verán directamente afectados, se encuentran el de energía y recursos; gobierno e infraestructura; y tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones.

Recomendaciones para las empresas

- ▶ Realizar una planeación de escenarios para los resultados electorales y políticos.
- ▶ Evaluar las implicaciones de las políticas económicas para las ventas y el crecimiento.
- ▶ Incorporar las elecciones en las estrategias climáticas y de sostenibilidad.

5. Prioridad de la seguridad económica

Tema: **Reducción de riesgos**

Acción: **Aumentar la resiliencia de la cadena de suministro**

En 2024, las medidas de seguridad económica para *reducir* el riesgo de las interdependencias globales serán una herramienta primordial en la competición geoestratégica. Los gobiernos se verán motivados por tres objetivos: reducir la dependencia en los competidores geopolíticos, promover la competitividad de la industria nacional y apoyar la estabilidad sociopolítica nacional. Los sectores altamente estratégicos, incluidos el aeroespacial y de defensa, así como las tecnologías y los datos digitales avanzados, se enfrentarán a estrictas políticas de seguridad económica. En los sectores estratégicos tradicionales –como el de infraestructura esencial y energía–, los gobiernos emplearán una combinación de controles e incentivos para promover o proteger la producción nacional y, al mismo tiempo, forjarán nuevas alianzas para asegurar las cadenas de suministro. En 2024, los gobiernos se centrarán cada vez más en los sectores estratégicos emergentes, incluyendo el cuidado de la salud, la agricultura y la alimentación. Las políticas tendrán como objetivo mejorar la resiliencia ante las disrupciones en la cadena de suministro.

Entre los sectores que se verán directamente afectados, se encuentran el de manufactura avanzada y movilidad; energía y recursos; servicios financieros; gobierno e infraestructura; ciencias de la salud y bienestar; capital privado; y tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones.

Recomendaciones para las empresas

- ▶ Prepararse para las disrupciones en la cadena de suministro y el aumento de los costos.
- ▶ Anticipar las repercusiones geopolíticas en las fusiones y adquisiciones.
- ▶ Identificar las oportunidades de inversión en los sectores estratégicos.

6. La agenda de la diversificación

Tema: **Reducción de riesgos**

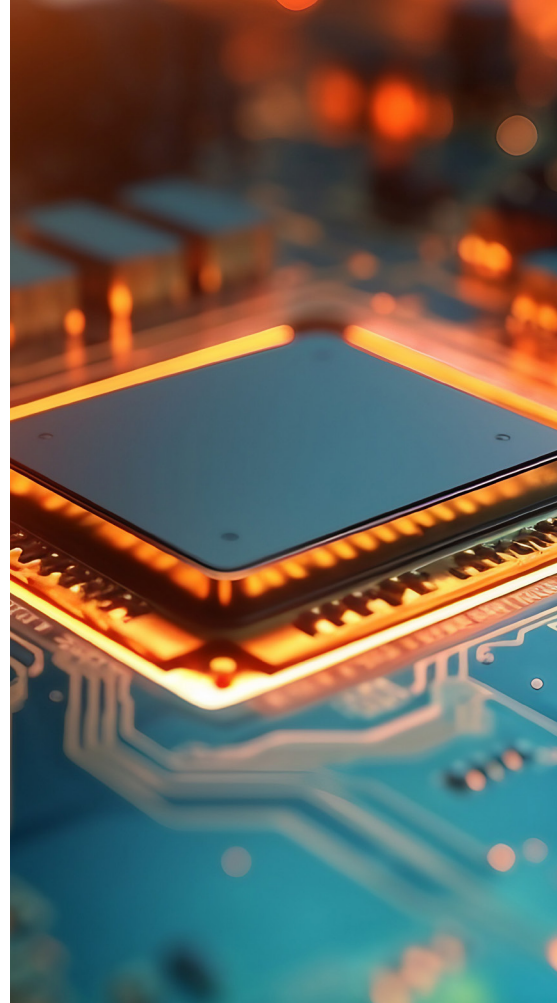
Acción: **Aumentar la resiliencia de la cadena de suministro**

La diversificación de la cadena de valor planteará riesgos políticos tanto al alza como a la baja en 2024 para las empresas que entren o se expandan en mercados alternativos. El aumento en el riesgo geopolítico seguirá siendo uno de los principales motores de la diversificación en 2024. Varios riesgos políticos nacionales influirán en el programa de diversificación. Un aspecto positivo será que los incentivos gubernamentales impulsarán algunas decisiones de diversificación; sin embargo, uno de los aspectos negativos será que las infraestructuras de transporte, el acceso a la electricidad y la dinámica de talento podrían presentar riesgos. La sostenibilidad tendrá un impacto más desigual en la agenda de diversificación, debido a la tendencia hacia la aplicación de impuestos sobre emisiones de carbono y los requisitos de presentación de información sobre emisiones. El súper ciclo electoral de 2024 elevará el nivel de incertidumbre política en diversos mercados, como India, Indonesia y México.

Entre los sectores que se verán directamente afectados, se encuentran el de manufactura avanzada y movilidad; productos de consumo y sector minorista, energía y recursos; servicios financieros; gobierno e infraestructura; y ciencias de la salud y bienestar.

Recomendaciones para las empresas

- ▶ Reevaluar las estrategias de la cadena de suministro global.
- ▶ Evaluar y racionalizar los perfiles de riesgo político antes de diversificar.
- ▶ Supervisar una amplia gama de mercados en busca de oportunidades de crecimiento.





7. Geopolítica de los océanos

Tema: **Multipolaridad**

Acción: **Aumentar la resiliencia de la cadena de suministro**

La competencia por el control y el acceso a los océanos del mundo se intensificará en 2024, lo cual tendrá implicaciones para las cadenas de suministro, los flujos de datos, el abastecimiento de alimentos y la seguridad energética. El riesgo de disrupción geopolítica en el transporte marítimo aumentará en 2024, como también lo harán las inquietudes con respecto a la vulnerabilidad de las infraestructuras de comunicaciones submarinas, mismas que podrían estar cada vez más expuestas a ataques cibernéticos o físicos por motivos geopolíticos. La transición energética acelerará el interés por la extracción de minerales esenciales de los fondos marinos. Del mismo modo, la disminución en las reservas de peces podría provocar un aumento en las tensiones internacionales. El océano Ártico será un escenario en el que convergerán todas estas tendencias a medida que el cambio climático amplíe el acceso a la zona. No obstante, el aumento de las tensiones geopolíticas pondrá a prueba los esfuerzos multilaterales para regular la economía oceánica.

Entre los sectores que se verán directamente afectados, se encuentran el de manufactura avanzada y movilidad; productos de consumo y sector minorista, energía y recursos; servicios financieros; gobierno e infraestructura; y ciencias de la salud y bienestar.

Recomendaciones para las empresas

- ▶ Gestionar los riesgos logísticos y aumentar la resiliencia de la cadena de suministro.
- ▶ Explorar la innovación marítima y las oportunidades de inversión.
- ▶ Desarrollar estrategias oceánicas que tengan como prioridad a las partes interesadas y la sostenibilidad.



8. Competencia por los productos básicos

Tema: **Multipolaridad**

Acción: **Adaptar las estrategias de sostenibilidad**

La competencia geopolítica se intensificará en 2024 para garantizar el suministro de tres productos básicos fundamentales: minerales esenciales, alimentos y agua. El primer ámbito de competencia, y probablemente el más visible, será el de los minerales esenciales que alimentan las baterías de los vehículos eléctricos y la transición energética en general. Los productos básicos agrícolas serán otro ámbito de competencia, ya que la inestabilidad y la inseguridad alimentarias siguen siendo una de las principales preocupaciones debido al cambio climático y la guerra en Ucrania. La competencia por la energía y los alimentos estará más interconectada, ya que los biocombustibles forman parte de los actuales esfuerzos de descarbonización. El agua será el tercer ámbito de competencia de productos básicos en 2024, tanto en términos geopolíticos como dentro de los países, ya que se prevé que el patrón climático de El Niño-Oscilación del Sur creará importantes variaciones en los niveles de precipitación.

Entre los sectores que se verán directamente afectados, se encuentran el de manufactura avanzada y movilidad; productos de consumo y sector minorista, energía y recursos; servicios financieros; gobierno e infraestructura; y ciencias de la salud y bienestar; y tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones.

Recomendaciones para las empresas

- ▶ Explorar las oportunidades de inversión en minerales esenciales.
- ▶ Mejorar la resiliencia de la cadena de suministro agrícola y alimentaria.
- ▶ Innovación intersectorial para afrontar los desafíos relacionados con el agua.

9. Políticas ecológicas duales

Tema: **Reducción de riesgos**

Acción: **Adaptar las estrategias de sostenibilidad**

En 2024, los objetivos nacionales de crecimiento económico y seguridad energética impulsarán las políticas climáticas de los países, con lo cual se magnificará la naturaleza de multivelocidad de las normativas en materia de sostenibilidad. Los gobiernos aumentarán el apoyo a la fabricación nacional de tecnologías verdes, lo que reforzará tanto los objetivos de seguridad energética como los de crecimiento económico y, al mismo tiempo, fomentará la descarbonización. No obstante, algunos gobiernos podrían ralentizar la aplicación de normativas en materia de sostenibilidad para cumplir con objetivos económicos a corto plazo y atraer a los votantes. En determinados países, algunos ciudadanos se sentirán frustrados por la falta de esfuerzos integrales en materia de sostenibilidad, mientras que otros seguirán uniéndose a los esfuerzos de oposición. Los socios comerciales de algunos países se opondrán a las políticas climáticas que consideren proteccionistas o discriminatorias. No obstante, la competencia geopolítica también impulsará más inversiones ecológicas en los mercados emergentes.

Entre los sectores que se verán directamente afectados, se encuentran el de manufactura avanzada y movilidad; productos de consumo y sector minorista, energía y recursos; servicios financieros; gobierno e infraestructura; capital privado; y tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones.

Recomendaciones para las empresas

- ▶ Acelerar las inversiones en sostenibilidad en colaboración con los gobiernos.
- ▶ Incorporar impuestos y normativas cambiantes en la planeación operativa y financiera.
- ▶ Seguir enfocados en la estrategia de sostenibilidad a largo plazo.

10. El imperativo de la adaptación climática

Tema: **Reducción de riesgos**

Acción: **Adaptar las estrategias de sostenibilidad**

Aun cuando los formuladores de políticas se esfuerzan por *mitigar* el cambio climático mediante la reducción de emisiones, la urgencia de adaptarse a los actuales riesgos físicos del calentamiento global cobrará mayor relevancia en 2024. Es probable que los gobiernos introduzcan nuevas normas e inversiones para mejorar la resistencia de los edificios a los riesgos ambientales. Al mismo tiempo, es probable que el déficit de inversión en adaptación se haga más evidente. En las áreas donde el cambio climático golpea con más fuerza, es viable que la pérdida de medios de subsistencia provoque una mayor inestabilidad política en 2024. La migración inducida por el clima también recibirá más atención. Una pregunta clave en 2024 seguirá siendo si los gobiernos de los mercados desarrollados van a financiar los esfuerzos de adaptación climática en los mercados emergentes y fronterizos, y cómo lo van a hacer. Evidentemente, la naturaleza ocupará un lugar destacado en la agenda de 2024.

Entre los sectores que se verán directamente afectados, se encuentran el de manufactura avanzada y movilidad; productos de consumo y sector minorista; energía y recursos; servicios financieros; gobierno e infraestructura; ciencias de la salud y bienestar; capital privado; y tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones.

Recomendaciones para las empresas

- ▶ Invertir en estrategias de adaptación innovadoras.
- ▶ Incorporar el cambio climático a las evaluaciones de ubicación y la diligencia en las inversiones.
- ▶ Prepararse para posibles efectos monetarios y aumentos en los impuestos.



Prioridades geoestratégicas para 2024

Cada uno de los acontecimientos analizados en el informe *Perspectivas geoestratégicas para 2024* de EY impactará a las empresas de manera única, por lo que requerirá acciones geoestratégicas específicas para aprovechar las oportunidades que se presenten y, al mismo tiempo, mitigar los riesgos emergentes.

No obstante, hay tres medidas geoestratégicas que los directivos de todos los sectores y las zonas geográficas deberían aplicar sin ningún tipo de remordimiento con el fin de desarrollar un enfoque más estratégico para la gestión de los 10 principales acontecimientos geopolíticos:

1. Integrar las consideraciones geopolíticas en los modelos y las estrategias de negocio.

En esta era de profundos cambios en el sistema internacional, la importancia de la geopolítica para las estrategias empresariales alcanzará su nivel más alto en una generación. Incorporar con éxito la dinámica geopolítica en la estrategia empresarial representará cada vez más una ventaja competitiva.

2. Aumentar la resiliencia de las cadenas de suministro mundiales.

Las cadenas de suministro de muchas empresas están expuestas a acontecimientos geopolíticos. Los directivos deben determinar cómo pueden posicionar mejor el modelo operativo y la estrategia de cadena de suministro de su empresa para ajustarse de forma proactiva a fin de aumentar su resiliencia a las disrupciones geopolíticas.

3. Adaptar las estrategias de sostenibilidad a la realidad geopolítica.

La multipolaridad y la reducción de riesgos están influyendo en los planteamientos gubernamentales sobre las políticas relativas al cambio climático y los recursos naturales, mismas que afectarán los requisitos de sostenibilidad, los costos, las oportunidades competitivas y la estrategia de las empresas. Los ejecutivos deben incorporar las nuevas políticas y normativas a sus estrategias de sostenibilidad, así como indicadores sobre cómo podrían evolucionar dichas políticas en el futuro.

Contactos

Américas

Adam Barbina
Nueva York
Ernst & Young LLP
adam.l.barbina@parthenon.ey.com

Ben-Ari Boukai
Washington D. C.
Ernst & Young LLP
ben-ari.boukai@parthenon.ey.com

Mary Karol
Washington D. C.
Ernst & Young LLP
mary.k.cline@ey.com

David Kirsch
Houston
Ernst & Young LLP
david.e.kirsch@ey.com

Courtney McCaffrey
Washington D. C.
Ernst & Young LLP
courtney.r.mccaffrey@ey.com

Ari Ben Saks
Ciudad de México
ari.b.saks.gonzalez@mx.ey.com

Jay Young
Dallas
Ernst & Young LLP
jay.young1@ey.com

Asia-Pacífico

Nobuko Kobayashi
Tokio
nobuko.kobayashi@parthenon.ey.com

Kyle Lawless
Tokio
kyle.lawless@parthenon.ey.com

EMEIA

Alessandro Faini
París
alessandro.faini@fr.ey.com

Angelika Goliger
Johannesburgo
angelika.s.goliger@za.ey.com

Oliver Jones
Londres
Ernst & Young – United Kingdom
oliver.jones@uk.ey.com

Famke Krumbmüller
París
famke.krumbmuller@fr.ey.com



EY | Construyendo un mejor mundo de negocios

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor a largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad en general, así como también para construir confianza en los mercados de capitales.

Por medio de datos y tecnología, los equipos diversos e incluyentes de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

El enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, legal, estrategia, impuestos y transacciones, busca que los equipos de EY puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que actualmente enfrenta nuestro mundo.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, siendo cada una de ellas, una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía inglesa limitada por garantía, no presta servicios a clientes. Para obtener información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos de los individuos conforme a la ley de protección de datos, ingrese a ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en aquellas jurisdicciones en donde está prohibido por regulación local. Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, por favor ingrese a ey.com

©2024 EY LATAM

Todos los derechos reservados.

Este material y el contenido aquí vertidos se proporcionan sólo con fines de información general, y no pretenden ni pueden sustituir, ni tampoco entenderse como la emisión de criterio, asesoría, ni opinión profesional en contabilidad, impuestos, legal u otro tipo de servicios profesionales, por lo que no puede ser tomada como base para la toma de decisiones comerciales, legales, fiscales ni de ningún otro tipo.

El material y su contenido son proporcionados por EY de buena fe y si bien se basan en información correcta y actual, no se emite representación ni garantía de cualquier tipo, expresa o implícita, sobre la integridad, precisión, confiabilidad, idoneidad o a la validez que pudiera tener la información y su contenido para cualquier propósito. Por tanto, se recomienda contactar a sus asesores para cualquier tema de negocios y asesoría específica.

La obtención o recepción de este material no le genera una relación de cliente con EY ni con ninguna de sus firmas miembro. No está permitida la reproducción total o parcial de este material, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia o grabación, sin la autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, excepto por el uso de citas textuales con la obligación de indicar la fuente de donde han sido tomadas.

Acerca de EY Geostrategic Business Group

EY Geostrategic Business Group (GBG) ayuda a las empresas a convertir las perspectivas geopolíticas en estrategias empresariales. La geopolítica afecta a todas las organizaciones globales, desde el modelo de negocio hasta la cadena de suministro. No obstante, muchas compañías luchan por evaluar esta interrupción y gestionar los impactos que tiene en su negocio. El GBG aprovecha el conocimiento local para brindar una perspectiva independiente. El amplio conocimiento estratégico y operativo de los equipos de EY permite desarrollar planes prácticos para ayudar a las organizaciones a monitorear, evaluar y administrar mejor los riesgos políticos.

© 2024 EY

Integrante de Ernst & Young Global

Derechos Reservados