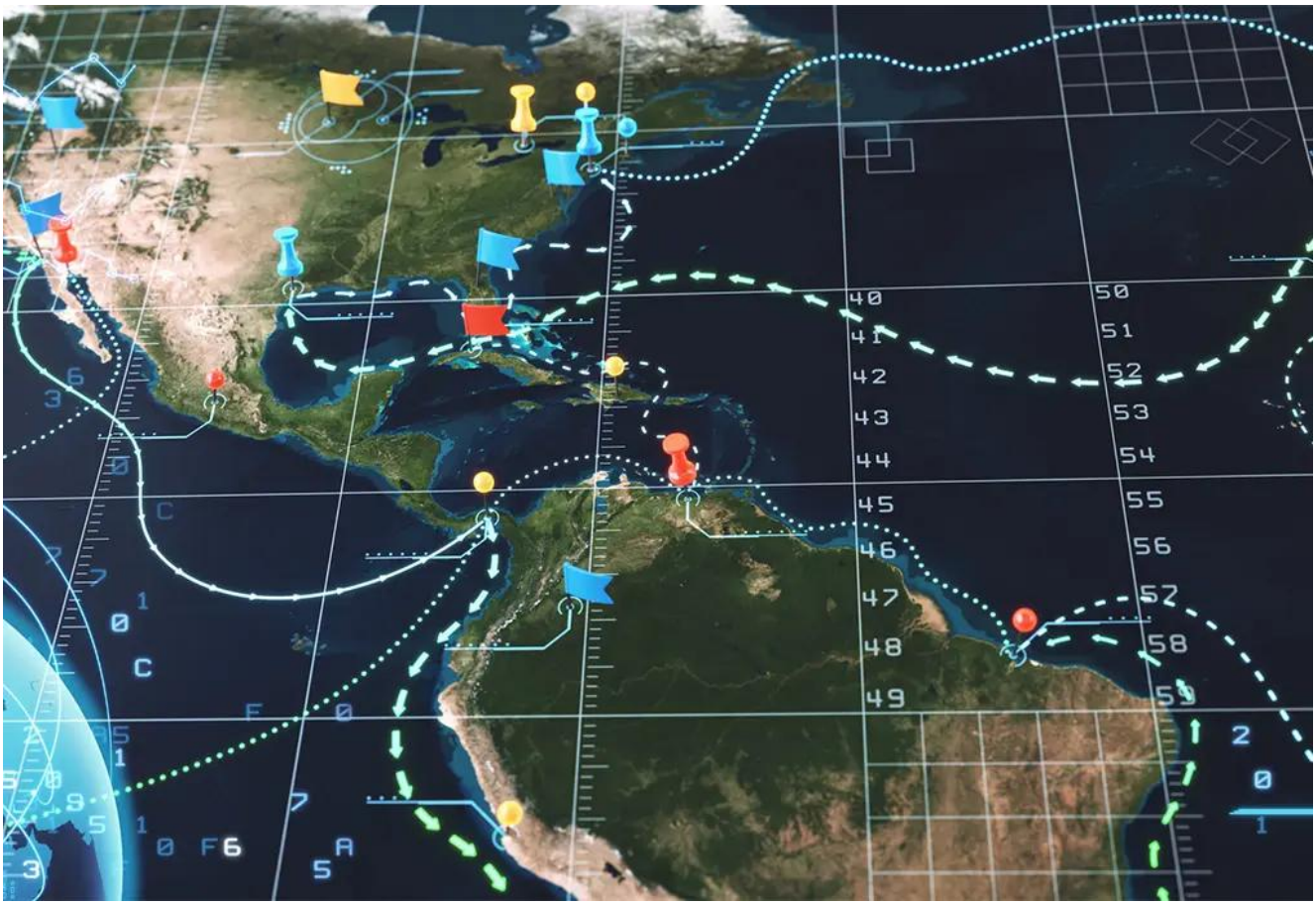
Ben-Ami y Borrell: las claves del nuevo desorden mundial

Los dos veteranos de la diplomacia desgranan los grandes focos de tensión global, de Oriente Medio a Ucrania, China y el vacío estratégico europeo.



20 de mayo de 2026

El mundo PLUTO (polarizado, líquido, unilateral, tenso y omnirrelacional) se entiende mejor

©IESE Business School

cuando quienes lo describen lo han gobernado desde dentro. En el II Encuentro de Geopolítica del IESE, celebrado en el campus de Madrid, Josep Borrell, ex alto representante de la UE para Asuntos Exteriores y Política de Seguridad, y Shlomo Ben-Ami, exministro de Exteriores de Israel, ofrecieron su lectura de los grandes focos de tensión global. Los profesores Santiago Álvarez de Mon y Jordi Gual moderaron sendas sesiones, respectivamente.

Irán, una guerra asimétrica

Borrell fue directo: "Netanyahu llevaba veinte años intentando convencer a un presidente norteamericano para que bombardeara Irán, y con Trump al final lo ha conseguido". Lo hizo en contra de la opinión de los militares americanos, que advirtieron claramente al jefe de la Casa Blanca "que iban a cerrar Ormuz". El problema, subraya, no es el precio de la gasolina. Si el estrecho permanece bloqueado el tiempo suficiente, no habrá fertilizantes, elaborados con azufre y nitrógeno derivados del petróleo del Golfo, para sembrar la próxima cosecha en el 80% de los países africanos y del sudeste asiático. "Estamos jugando con fuego, si no se abre Ormuz pronto, tenemos un problema mayor". Abrirlo por la fuerza, añade, está "fuera de las capacidades militares de Estados Unidos", por lo que solo se puede "conseguir con la negociación".

Ben-Ami, en su sesión, comparó el conflicto Israel-Irán con la trampa de Tucídides descrita por el profesor de Harvard Graham Allison: dos potencias no árabes en un entorno árabe, una establecida y otra emergente (Irán), compitiendo por la hegemonía regional sin conflicto de fronteras ni de recursos entre sí. Su pronóstico sobre el desenlace es frío: habrá algún acuerdo, "pero acabará en falso, dejando muchos cabos sueltos", sin tocar los misiles balísticos iraníes ni su red de organizaciones armadas afines. Señala, también, que Irán "está seguro de que ganó la guerra". En los conflictos asimétricos, recuerda, "el ámbito estrictamente militar no es el que decide el resultado".

©IESE Business School



Shlomo Ben-Ami, exministro de Asuntos Exteriores israelí: “En los conflictos asimétricos, el ámbito estrictamente militar no es el que decide el resultado”.

Ucrania, un punto muerto

Borrell recuerda que quince días antes de la invasión estaba en el Donbás. El primer ministro ucraniano le preguntó: “Cuando nos invadan, ¿qué van a hacer ustedes?”. No supo qué responder. Hoy la respuesta tiene cifra: 200.000 millones de euros europeos, más 90.000 millones en créditos “que no vamos a recuperar”, asegura. Pero el verdadero talón de Aquiles es tecnológico: si Trump cortara el acceso a la inteligencia satelital americana, “Ucrania quedaría ciega”. El frente, la llamada *Killing Zone* (60 km de anchura a lo largo de 2.000 km que ninguno de los dos bandos puede romper), ilustra la lógica de Rusia: “una máquina que vende hidrocarburos y con el dinero fabrica armas”, cabalgando sobre “una especie de keynesianismo militar” que Putin puede financiar. “Putin no tiene prisa, tiene hombres y tiene dinero”, concluye.

©IESE Business School

Ben-Ami añade la dimensión interna rusa. A su criterio, Putin ha reclutado soldados de las periferias étnicas y ha traído tropas de Corea del Norte precisamente para no movilizar al núcleo ruso. Los regímenes autoritarios no sobreviven a las derrotas: “Las democracias lo único que pueden hacer es cambiar el gobierno, no el régimen; las dictaduras colapsan con la derrota”. La historia rusa lo ilustra: la primera revolución llegó en 1905, tras una guerra; la segunda, en 1917, tras una derrota. De ahí que, si Putin se viera contra las cuerdas, Ben-Ami no descarte el uso de un arma nuclear táctica: “¿Qué sentido tiene ser el país con más armas nucleares del planeta y perder una guerra convencional?”.

China, el electroestado insostenible

Borrell admite que lo logrado por China en cuarenta años “no tiene parangón en la historia de la humanidad”: representa un tercio de toda la producción industrial mundial, cuenta con más barcos de superficie que la armada estadounidense y ostenta el dominio de los minerales críticos que alimentan la transición energética. “Estados Unidos es un petroestado; China es un electroestado”, asegura. Aunque el carbón sigue pesando en su matriz energética, está “en la punta del desarrollo tecnológico en todo lo que son energías renovables”. Pero señala una contradicción estructural: ese modelo se sostiene reprimiendo el consumo interno para exportar a ultranza, y “el mundo no puede vivir con este *imbalance* estructural que genera China”.

Ben-Ami añade la clave que explica la rigidez de Xi Jinping: el miedo al “nihilismo histórico” que destruyó la URSS, en palabras del propio Xi. La apertura política que Gorbachov impulsó en los años ochenta (el *glásnost*) precipitó el colapso soviético, y Pekín no tiene intención de repetir el experimento. Eso explica, según Ben-Ami, por qué China no hará concesiones geopolíticas ni en Ucrania ni en Irán: Pekín seguirá respaldando a Moscú y Teherán, presionará más en los mares que considera propios y no cederá en Taiwán.

©IESE Business School



Josep Borrell, ex alto representante de la UE para Asuntos Exteriores y Política de Seguridad: “Estados Unidos es un petroestado; China es un electroestado”.

América Latina y el litio que se escapa

Borrell lanza una advertencia a empresarios y gestores de activos: “Europa ha invertido en América Latina más que en China, Rusia, Japón e India juntos, pero quien explota el litio del triángulo andino (Argentina, Bolivia, Chile) son empresas chinas. El litio va a China, China lo convierte en litio refinado y eso alimenta todos los cacharros eléctricos de nuestra vida cotidiana”, resume. La región concentra las dos materias primas esenciales de la electrificación (cobre y litio). También produce alimentos para más de 1.000 millones de personas. Su problema, sentencia Borrell, son las instituciones: “Lo que tiene China de sobra, le falta a América Latina”.

©IESE Business School

Europa, el lenguaje del poder que no se aprende

Borrell recuerda la frase con que se presentó ante el Parlamento Europeo en 2019: “Europa tiene que aprender a usar el lenguaje del poder”. Siete años después, constata, “seguimos sin aprenderlo, quizá porque no tenemos poder”. La división interna es palpable. En el conflicto de Gaza, señala, “no puede haber dos posiciones más diferentes” que las de España y Alemania, y las instituciones europeas “no han demostrado la menor empatía por el sufrimiento del pueblo palestino”. Sobre la OTAN, destaca que el artículo 5 solo obliga a actuar “de la forma que cada uno estime oportuna”. Por su parte, el artículo 42.7 del Tratado de la Unión exige defenderse “con todos los medios a su alcance”, pero “carece del mando operativo que lo haría efectivo”.

Ben-Ami sitúa el dilema en términos nucleares: el único escudo europeo real es el francés, porque el 90% de los componentes no nucleares de la capacidad nuclear británica es americano. “Ahora la cuestión es si los franceses están dispuestos a sacrificar Lyon para salvar Berlín”, esto es, a arriesgar su propio territorio para defender a sus aliados más expuestos a Rusia. En su opinión, “una salida abrupta de Estados Unidos de Europa sería una tragedia mayor para Europa. Una salida gradual es lo que Europa necesita, pero una salida de hoy a mañana dejaría a Europa indefensa”.

Líderes técnicos frente a líderes leales

Borrell cierra con una reflexión sobre el liderazgo. La generación de la Transición española (finales de los setenta-principios de los ochenta) llegó al poder con trayectorias profesionales consolidadas y con lo que él llama un *cursus honorum*: un avance progresivo desde responsabilidades menores hasta las mayores. Hoy, lamenta, “los nombramientos políticos se hacen para asegurar lealtades o para crear coaliciones”. Y apunta una diferencia que considera significativa: en China, los dirigentes son casi todos ingenieros; en Europa, casi todos abogados. “La formación técnica de los dirigentes chinos es apabullante”, concluye.

Fuente: fragmentos de la sesión “Aprendiendo a vivir en el desorden mundial”, con Josep Borrell, moderada por el profesor del IESE Santiago Álvarez de Mon, y de la sesión “Reflexiones geoestrátegicas”, con Shlomo Ben-Ami, moderada por el profesor del IESE Jordi Gual, ambas celebradas en el marco del II Encuentro de Geopolítica del IESE, organizado por Álvarez de Mon.

©IESE Business School

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Liderar en un mundo polarizado

Crisis geopolítica y economía global: Estados Unidos, China y Europa ante un futuro incierto

Prepárate para liderar en un mundo en conflicto

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School