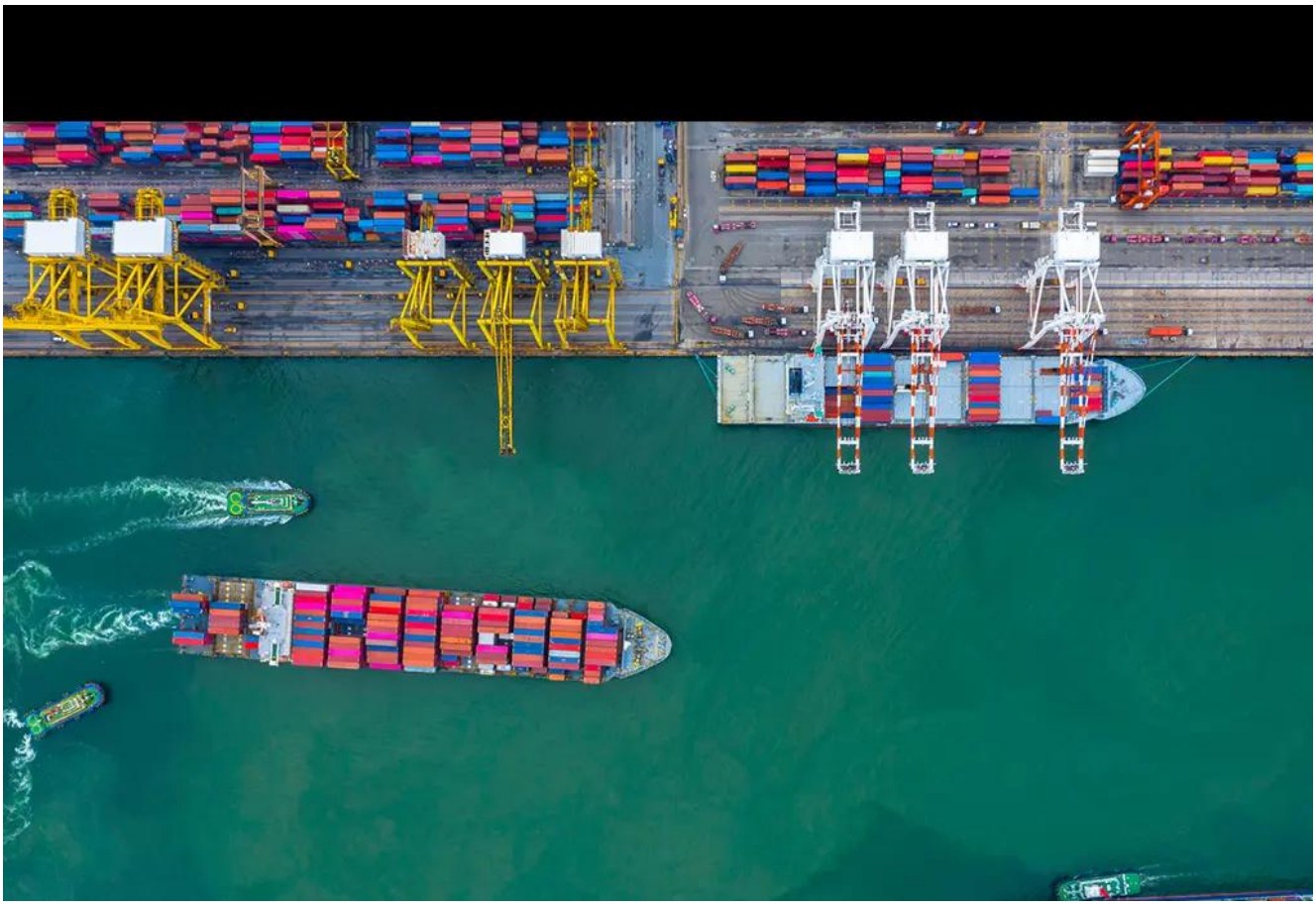
De Ormuz a la geoeconomía: por qué Europa tiene más poder del que cree

Más allá de Ormuz, el mundo entra en una lógica de bloques. Europa representa cerca del 24% del PIB mundial y dispone de activos estratégicos y capital, pero no los está aprovechando.



17 de marzo de 2026

El cierre del estrecho de Ormuz lleva semanas copando los titulares por su impacto en el

©IESE Business School

precio del petróleo, pero este episodio revela algo más profundo: el mundo ha dejado de ser multilateral para convertirse en un escenario de bloques donde la geografía, la política y la economía vuelven a entrelazarse. Es lo que ya hemos descrito anteriormente como mundo PLUTO.

En una reciente sesión del IESE, la profesora Núria Mas analizó este nuevo entorno geoeconómico, desgranó el impacto del conflicto en Irán y los aranceles de Trump sobre Europa y expuso por qué el continente tiene más palancas de las que es consciente para defender su posición en un mundo donde "el tamaño importa", asegura.

Un actor económico del tamaño de Estados Unidos

Europa es más grande de lo que ella misma cree. Sumando la UE y el resto del continente –Reino Unido y Suiza–, representa más del 24% del PIB mundial, prácticamente a la par del 25,7% de Estados Unidos y muy por encima del 16,7% de China. La zona euro sola (con un 18,2%) sigue siendo mayor que China. "Nuestro peso en el PIB mundial es muy grande, más de lo que a veces pensamos", afirma Mas. Ese peso es la base desde la que Europa puede negociar, actuar y competir, si decide hacerlo.

A ello se añade el control de activos estratégicos difíciles de replicar. La Comisión Europea ha identificado 41 cuellos de botella críticos para Europa: productos en los que la zona euro actúa como proveedor clave, al cubrir más del 80% de las importaciones de China y casi el 70% de las de Estados Unidos. En robótica industrial, Europa (específicamente, Alemania) sigue siendo líder mundial, así como en farmacia, uno de los actores más competitivos del planeta.

El reto está en la innovación. Durante décadas, Europa ha dominado sectores industriales de alta precisión, como automoción, maquinaria y química, pero no ha dado el salto a la siguiente ola: el software, la inteligencia artificial y la alta tecnología.

Las cuatro empresas que más invierten en I+D en el mundo son Alphabet, Meta, Microsoft y Apple; la quinta es Huawei; la primera europea es Volkswagen, en sexto lugar. En 2003, los sectores que lideraban la inversión en I+D en Europa y en Estados Unidos eran prácticamente los mismos. Hoy, sin embargo, el panorama ha cambiado: en Estados Unidos, esa inversión se ha desplazado hacia la tecnología; en Europa, no. Es lo que los economistas denominan la trampa de la tecnología media: permanecer en aquello que se sabe hacer bien,

©IESE Business School

pero sin dar el salto al siguiente nivel. El informe Draghi traza una hoja de ruta para revertir esta situación: 383 recomendaciones, de las que el 11% ya se ha implementado en un año. “La buena noticia es que sabemos lo que tenemos que hacer; la mala es que nos está costando mucho”, resume Mas.

La incapacidad de Europa para retener inversión

Si el problema no es el tamaño ni los activos, tampoco es el capital. Cada año salen de Europa 500.000 millones de euros que se invierten fuera; 300.000 millones de ellos en Estados Unidos. “No tenemos un problema de dinero. Pero no se queda aquí a invertir en I+D”, argumenta Mas.

Según la profesora, la solución no pasa por mover toda la maquinaria europea a la vez: “Hay decisiones que requieren el consenso de los veintisiete, como el comercio, el mercado único y la política monetaria, pero hay otras que no”. Para esas, Mas defiende lo que Draghi denomina *coalition of the willing*: un grupo de países que decidan avanzar por su cuenta sin esperar al resto. Por ejemplo, España, Alemania, Francia y Reino Unido podrían coordinar un fondo de pensiones con ventaja fiscal que solo invirtiera en empresas de esos países para ofrecer al capital un destino atractivo sin necesidad de una reforma europea.

Aranceles y conflicto bélico, dos choques que condicionan a corto

Sobre este trasfondo estructural se superponen dos choques inmediatos que cualquier directivo tiene encima de la mesa.

- **Los aranceles estadounidenses.** “Ahora, con lo de Irán, ya se nos ha olvidado su importancia”, alerta Mas. El 20 de febrero de 2026, el Tribunal Supremo tumbó la ley de emergencia (IEEPA) con la que Trump había impuesto aranceles generalizados. El presidente recurrió a un acuerdo de 1974 que le permite imponer aranceles temporales durante 150 días con un máximo del 15%; optó por el 10%, reduciendo el arancel medio sobre las importaciones europeas del 8,3% al 6,6%. La medida gana tiempo para diseñar aranceles permanentes, pero también abre un paréntesis de 150 días con reglas claras: las empresas saben qué costes pagarán y pueden planificar en consecuencia. Para España, cuyas exportaciones a Estados

©IESE Business School

Unidos apenas suponen el 6% del total, el impacto directo es limitado.

- **El conflicto con Irán y el cierre de Ormuz.** “Irán ha respondido con más contundencia de lo que creo que se podía anticipar”, considera Mas. “El daño económico que ha causado su respuesta también es más fuerte de lo esperado. Sobre todo porque lo que ha hecho es, de facto, cerrar el estrecho de Ormuz”, añade. El impacto sobre Europa dependerá de cuánto dure. Una resolución en dos semanas podría implicar un freno de 0,3 puntos al PIB europeo (del 1,1% al 0,8%), con una inflación que rozaría el 2%. Una escalada de dos meses con el petróleo a 120-130 dólares dejaría el crecimiento en el 0,4% y la inflación en el 2,2-2,3%. “Los economistas no tenemos la bola de cristal”, recuerda Mas. “Podemos pensar en escenarios, pero sois vosotros los que tenéis que decidir cuál es más probable”.

Cuatro preguntas para directivos

Mas propone una serie de reflexiones orientadas a la acción empresarial. En un mundo donde la geoeconomía reconfigura las reglas, estas son las preguntas que deberías hacerte ahora:

¿Dependo de regiones estratégica sin ser consciente de ello? Lo ocurrido en Ormuz refleja cómo una zona que se daba por garantizada puede colapsar de un día para otro y alterar las cadenas de suministro. Identifica esas dependencias antes de que llegue el *shock*.

¿Conozco las vulnerabilidades de mis proveedores? La COVID-19 y la guerra en Ucrania ya demostraron que no basta con conocer la propia cadena. Si los proveedores directos o indirectos tienen problemas, los tendremos nosotros también. Mapea toda la cadena, no solo el primer eslabón.

¿Qué supuesto, si desaparece, quiebra mi modelo? Los aranceles y la fragmentación comercial “seguramente irán a más”. Somete tu estrategia al escenario en el que esas premisas dejan de cumplirse, antes de que ocurra.

¿Utilizo la regulación como ventaja competitiva? Los estándares europeos sobre plásticos, envases o sostenibilidad van más allá del mero cumplimiento normativo. Para Mas, la regulación es también una herramienta de geoeconomía, y la sostenibilidad, una palanca geopolítica. Úsala para definir mercados y competir, no solo para cumplir.

Hemos entrado en una era en la que la política monetaria y fiscal son insuficientes para entender la realidad económica; la geoeconomía es ahora imprescindible.

©IESE Business School

En ese nuevo tablero, Europa tiene el tamaño (el 24% del PIB mundial), los activos (41 cuellos de botella críticos) y el mapa (las recomendaciones del informe Draghi). Solo queda actuar, concluye Mas.

FUENTE: "Geoeconomía en tiempos de fragmentación. Claves para el 2026", sesión online organizada por la Asociación de Alumni del IESE.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Tu guía geopolítica

PLUTO. Un marco para liderar en entornos complejos

La respuesta de la UE a la nueva Administración estadounidense

PLUTO es un marco conceptual desarrollado por IESE Business School. En caso de utilizar o citar este modelo, debe mencionarse expresamente su origen. Esta licencia Creative Commons se aplica únicamente a los derechos de autor de este material. No concede ningún derecho sobre los nombres, logotipos o marcas registradas del IESE.

Cierre de Ormuz: los dos escenarios de Núria Mas

https://player.vimeo.com/video/1174119263?h=1aff1611c3

©IESE Business School

Núria Mas

Profesora del IESE y titular de la Cátedra Jaime Grego de Global Healthcare Management.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School