

PENSAR

EL MUNDO

un informe de **PensarLab**



LAWRENCE
of ARABIA

SEPTIEMBRE 2025

- EDICIÓN “EL GOLFO” -

Argentina y el Golfo: una relación estratégica para el siglo XXI



Mauricio Macri
Presidente Pro

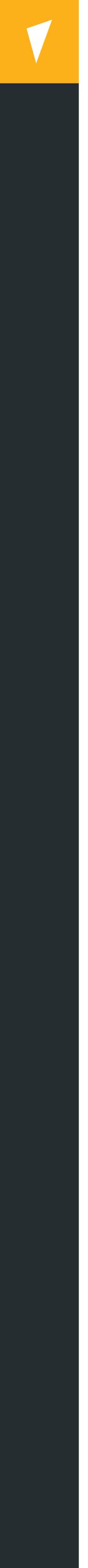
Cuando un país acierta en el rumbo de su política exterior, no solo gana visibilidad y posicionamiento: gana futuro. Los argentinos lo sabemos por experiencia. Durante demasiado tiempo nuestra dirigencia nos mantuvo encerrados en nuestras fronteras, “viviendo con lo nuestro”, mirándonos el propio ombligo. **Ese aislamiento nos costó desarrollo, inversiones y oportunidades de crecimiento.**

Hoy, con una agenda de estabilización macroeconómica en marcha y un renovado interés en facilitar el desarrollo del sector privado, es necesario continuar con la agenda del cambio a pesar de los desafíos que se presentan. **Tenemos la posibilidad histórica de dar un salto de competitividad.** Y ese salto dependerá también, en buena medida, de la forma en que nos vinculamos con el mundo. Porque cuando se conduce con pragmatismo y profesionalismo, la política exterior se convierte en una herramienta concreta al servicio del crecimiento sostenido.

Estamos frente a una nueva oportunidad para construir confianza internacional, ampliar y diversificar socios, y multiplicar nuestra participación en el comercio y las inversiones globales. Porque la mejor política exterior es aquella que se traduce en capacidad competitiva y ofrece mayor bienestar a los argentinos.

Pocos países cuentan con un potencial tan grande como el nuestro. Tenemos los recursos naturales que demanda el mundo, y también contamos con algo mucho más valioso: el talento de nuestra gente. Una estrategia internacional inteligente debe liberar todo ese potencial. Especialmente en sectores como la agroindustria, los alimentos, el petróleo y el gas, la minería, la logística para nuestras exportaciones, la biotecnología, las energías renovables, el turismo y el deporte.

El mundo ya no gira en torno a un solo centro de poder. **Vivimos en un escenario internacional donde múltiples actores, públicos como privados, son nodos de poder político y gravitación económica.** Emergen nuevas regiones y polos de influencia.



Apostar a un único socio sería limitarnos en nuestro horizonte de oportunidades. Oportunidades que, además, muchos otros países ya están capitalizando. Estar demasiado focalizados en un puñado muy reducido de alianzas internacionales es en detrimento de nuestro interés nacional. Y en este contexto, ampliar la mirada hacia regiones no tradicionales es fundamental.

Entre todas las geografías del mundo, **los países del Golfo se destacan crecientemente por su influencia política y económica.** Estas naciones desempeñan un rol central en los mercados energéticos globales, avanzan en ambiciosos planes de diversificación económica, mueven fondos soberanos con enorme influencia internacional, invierten en industrias vanguardistas y del futuro y, al mismo tiempo, cultivan relaciones equilibradas con las grandes potencias. Se han convertido en actores estratégicos de primer orden.

Argentina no puede seguir observando ese tablero pasivamente desde la distancia. **Necesitamos una estrategia integral para fortalecer los vínculos con el Golfo, entendiendo el peso económico y geopolítico creciente de la región.** Esta agenda no debe limitarse al plano diplomático: requiere sumar al sector privado y comprometer a las provincias, de modo de aprovechar capacidades productivas y oportunidades regionales. La experiencia internacional demuestra que, además, la diplomacia presidencial juega un rol decisivo: las visitas de alto nivel no son meros gestos protocolares, sino herramientas para proyectar al país como un socio confiable y con visión de largo plazo.

Argentina está ante una ventana de oportunidad. Si entendemos que la política exterior es desarrollo, y no retórica, podremos dejar de ser espectadores y ocupar el lugar que nos corresponde en un mundo que se reconfigura rápidamente.

Del Atlántico al Golfo: oportunidades para un vínculo a largo plazo



Fulvio Pompeo
Secretario de Relaciones Internacionales, PRO



Horacio Reyser
Exsecretario de Relaciones Económicas Internacionales

Los países del Golfo se han convertido hoy en un nodo clave de la geopolítica y la economía mundial.

Con un estimado de más de 3 billones de dólares en fondos soberanos bajo gestión generados principalmente a través de las exportaciones de petróleo y gas, los países del Golfo buscan reducir su dependencia de estos commodities y proyectarse hacia sectores de futuro: inteligencia artificial, infraestructura digital, ciudades inteligentes, transporte autónomo, biotecnología y deportes. **Han sabido transformar esa riqueza energética en un proceso de modernización de sus economías, desarrollando nuevos hubs logísticos, infraestructura y servicios.**

Se trata de una estrategia deliberada de diversificación que se apoya en su ubicación geográfica (puente global por cercanía a Asia, África y Europa), disponibilidad de capital y en una diplomacia activa capaz de mantener relaciones equilibradas tanto con Estados Unidos como con China, la

Unión Europea y las economías emergentes. En paralelo, **se han posicionado con roles crecientemente relevantes en la diplomacia internacional**, utilizando grandes eventos y plataformas multilaterales para proyectar su influencia y atraer inversiones.

Argentina enfrenta un dilema estratégico: cómo ampliar y diversificar sus vínculos externos en un escenario global de creciente multipolarización. En este contexto, **los países del Golfo aparecen como un socio natural con una relación que puede ser potenciada con una perspectiva de largo plazo.** Hay una enorme oportunidad para nuestro país si somos capaces de posicionarnos como un socio confiable en un contexto de diversificación económica y transición energética en la región del Golfo.

Para Argentina, los países del Golfo ofrecen oportunidades de inversión, comercio y asociación en múltiples sectores:



Agroindustria y alimentos: la seguridad alimentaria es una prioridad para los países del Golfo. Argentina es un exportador neto de alimentos y ya cuenta con certificaciones para exportar alimentos a la región.

Minería y energía: litio, minerales estratégicos, energías renovables, y asociaciones estratégicas en Vaca Muerta pueden atraer inversión de fondos soberanos y compañías privadas.

Infraestructura y logística: los países del Golfo ya han invertido en obras portuarias y de transporte que mejoran la competitividad exportadora en otros países de Sudamérica, puede ser una oportunidad para Argentina en la medida en que se genere confianza para proyectos de largo plazo.

Tecnología, biotecnología y servicios basados en conocimiento: son áreas de creciente interés para la diversificación de los países del Golfo en los que fondos soberanos y compañías privadas ya han financiado proyectos de biotecnología y salud. Por otro lado Argentina ya es un jugador relevante en la exportación de servicios.

Turismo y deportes: sectores donde los países del Golfo participan e invierten que ofrecen espacios de cooperación con Argentina.

En el plano institucional ha habido avances relevantes. El tratado bilateral de inversiones con Emiratos Árabes, firmado durante el gobierno del Presidente Mauricio Macri fue aprobado por ambas cámaras legislativas en octubre de 2024, y el de Qatar tiene media sanción parlamentaria, este último también firmado en el mismo período. Estos acuerdos complementan los incentivos del RIGI para atraer capital extranjero y pueden servir de marco para inversiones de largo plazo.

El Golfo es hoy un centro financiero y tecnológico en ascenso, con proyección global. Para Argentina, representa la posibilidad de diversificar sus vínculos y conectarse con actores de peso creciente en la economía internacional. Aprovechar estas oportunidades requiere sostener una política exterior pragmática, profesional y consistente, capaz de brindar previsibilidad a los inversores y confianza a los socios estratégicos. **En un mundo de múltiples centros de gravitación política y económica, la capacidad del país para construir agendas amplias, estables y mutuamente beneficiosas será lo que determine si logra capitalizar el interés de estos actores.**



Introducción

(p.7)



1. ¿Por qué mirar el Golfo?

(p.9)



2. De protectorados a potencias

(p.12)



3. Oportunidades para Argentina

(p.23)



Introducción





Este trabajo retoma algunos de los principales conceptos desarrollados en el **informe “Pensar el mundo”** publicado en marzo de 2025, que explican por qué hemos decidido poner un foco especial sobre la región del Golfo:

- **Nuestro diagnóstico del escenario internacional pone énfasis en el proceso de multipolarización con potencias intermedias y grandes emergentes con un creciente peso y gravitación en la política y economía mundial;**
 - **Consideramos imprescindible que Argentina cuente con una estrategia de inserción inteligente en el mundo que sea dinámica.** Es decir, que fomente una diplomacia activa, se anticipe a escenarios y se adapte a los cambios geopolíticos y económicos de la manera que mejor sirva al interés nacional;
 - **Vemos las limitaciones de perpetuar en el tiempo una excesiva dependencia de un reducido número de países** y la consecuente necesidad de ampliación y diversificación de socios;
 - **Estamos convencidos de la necesidad de atraer inversiones para generar oportunidades de crecimiento,** mejorar la infraestructura, reducir costos logísticos, impulsar la innovación; etc.
- 



Consideramos a los países del Golfo en el contexto global como actores clave, con influencia creciente; grandes fondos soberanos; procesos de diversificación económica; diplomacia proactiva con relaciones equilibradas con las grandes potencias, un creciente rol extra-regional; ambiciones tecnológicas en inteligencia artificial, infraestructura digital, transporte autónomo, ciudades inteligentes, etc.



Están protagonizando un proceso de transición estratégica desde la energía a la diversificación económica y las tecnologías emergentes, apalancada en los fondos soberanos y apuestas fuertes por la innovación e inteligencia artificial.

Hay casos recientes de diplomacia presidencial que ilustran este creciente interés por el Golfo. Por ejemplo, el primer viaje internacional de Trump en su segundo mandato (sin contar su asistencia al funeral del Papa Francisco el mes anterior) fue a Arabia Saudita, EAU, y Qatar, en mayo de 2025, con el foco puesto en la agenda de comercio e inversiones. En el 2017, Arabia Saudita fue la primera parada de su primer viaje internacional, que cortó la tradición de los presidentes estadounidenses de visitar primero a sus aliados norteamericanos o europeos.

Observamos una fuerte potencialidad y complementariedad. Existen sectores de Argentina con posibilidades de realizar alianzas estratégicas con países del Golfo: agroindustria y alimentos; minería; infraestructura y logística vinculadas a exportaciones agrícolas y mineras; biotecnología; economía del conocimiento; turismo; deportes.



1. ¿Por qué mirar el Golfo?





Argentina y el Golfo: socios clave para el siglo XXI

¿POR QUÉ MIRAR EL GOLFO?

En un mundo tendiente a la multipolarización, caracterizado por la emergencia de potencias intermedias y nuevos polos de influencia, **Argentina enfrenta la imperiosa necesidad de insertarse de manera inteligente en el escenario global.** Esto implica abrirse a nuevas alianzas más allá de nuestros socios tradicionales, como América Latina, Europa y Estados Unidos, para capitalizar oportunidades en regiones emergentes.

Argentina posee un inmenso potencial: recursos naturales demandados mundialmente, como los vinculados a la agroindustria, el petróleo, el gas y la minería; así como capacidades estratégicas y competitivas en sectores clave como biotecnología, energías renovables, turismo y deportes, los cuales combinan talento humano, innovación e infraestructura. Sin embargo, en un contexto de evolución constante, limitarse a un grupo reducido de socios significa perder oportunidades que otros países ya están aprovechando mediante diplomacia activa.

La estabilización macroeconómica reciente y los incentivos a la inversión privada ofrecen una ventana única para construir confianza internacional, ampliar la participación en el comercio global y multiplicar las inversiones extranjeras. En definitiva, una política exterior pragmática y profesional se convierte en una herramienta clave para impulsar el desarrollo económico y mejorar el bienestar de los argentinos.

Hace apenas medio siglo, los países del Golfo eran territorios prácticamente desconocidos para la mayoría del mundo: extensiones de arena, aldeas costeras dedicadas a la pesca de perlas, y comunidades beduinas nómadas que recorrían los desiertos en busca de agua y pasturas. Eran protectorados británicos que parecían condenados a permanecer en la periferia del sistema internacional.

Sin embargo, en sólo cinco décadas, esos países se transformaron en unos de los actores más influyentes del planeta. Hoy sus ciudades están entre las más seguras, limpias y modernas del mundo. Sus aeropuertos son los principales hubs de conexión entre continentes y sus aerolíneas figuran entre las mejores del ranking global. Sus fondos soberanos administran billones de dólares en activos estratégicos; y sus dirigentes son recibidos en las principales capitales del mundo como socios indispensables.

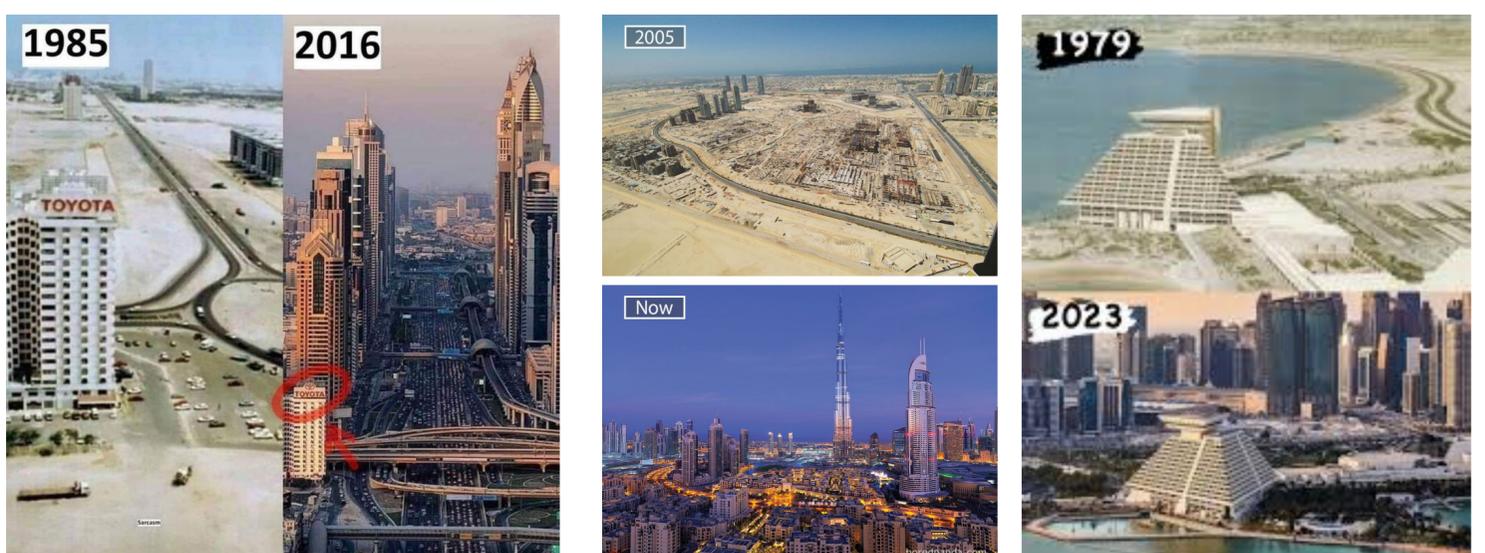


Algunos rankings que lideran los países y ciudades del Golfo

<p>Países más seguros del mundo (Numbeo, 2025)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1° Emiratos Árabes Unidos 3° Qatar 6° Omán 	<p>Pasaportes más poderosos (Passport Index, 2025)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1° Emiratos Árabes Unidos
<p>Mejores aerolíneas del mundo (Skytrax, 2025)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1° Qatar Airways 4° Emirates 	<p>Aeropuertos más transitados (OAG, 2024)</p> <ul style="list-style-type: none"> 2° Dubai
<p>Países más competitivos del mundo (IMD, 2025)</p> <ul style="list-style-type: none"> 5° Emiratos Árabes Unidos 	<p>Ciudades más limpias del mundo (GPCI, 2025)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1° Dubai
	<p>Países económicamente más estables (World Report, 2025)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1° Emiratos Árabes Unidos 10° Arabia Saudita

Este protagonismo creciente se explica no sólo por la magnitud de sus recursos energéticos, sino también por la decisión de canalizarlos hacia fondos soberanos que les han permitido diversificar sus economías e invertir en innovación, infraestructura y tecnología del futuro. A ello se suma una diplomacia pragmática, capaz de mantener vínculos equilibrados con las grandes potencias, lo que los convierte en actores centrales del escenario global.

¿Cómo fue posible que seis países pequeños, con sociedades tradicionales y con desafíos enormes, lograran convertirse en potencias en tan poco tiempo? ¿Qué lecciones podemos sacar en materia de rumbo estratégico? **Desde PENSAR buscamos entender un modelo de planificación, disciplina y proyección internacional de largo plazo que permite extraer lecciones valiosas y proyectar escenarios de colaboración.**





2. De protectorados a potencias



DE PROTECTORADOS A POTENCIAS

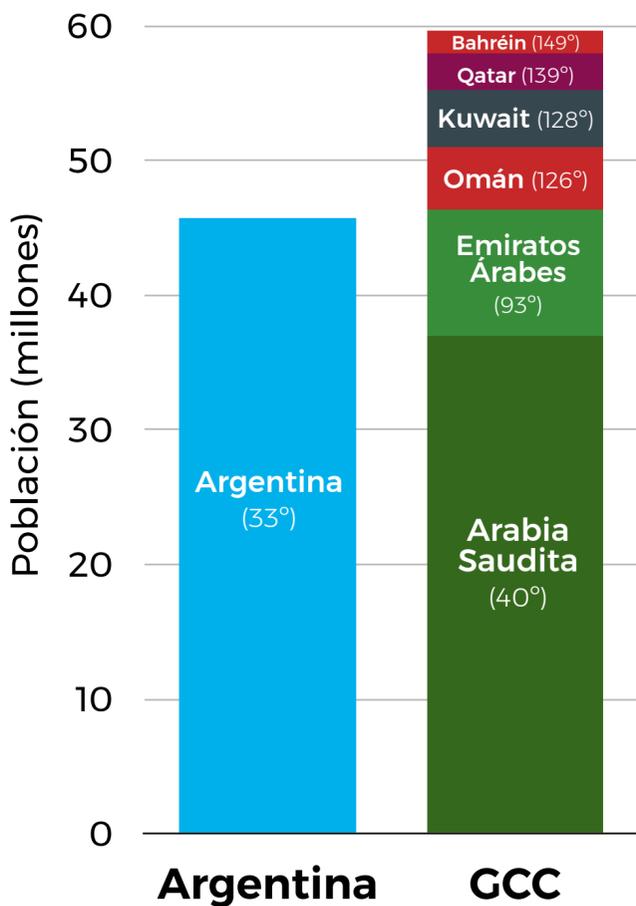
1 EL PETRÓLEO COMO PUNTO DE PARTIDA DEL DESARROLLO

Cuando hacemos referencia a los países del Golfo hablamos particularmente de los miembros del **Consejo de Cooperación del Golfo** (GCC, por sus siglas en inglés): **Arabia Saudita, Bahrein, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Omán y Qatar.**

Seis naciones unidas por una misma tradición cultural, religiosa, histórica y lingüística, que además comparten estructuras institucionales y un marco económico común.

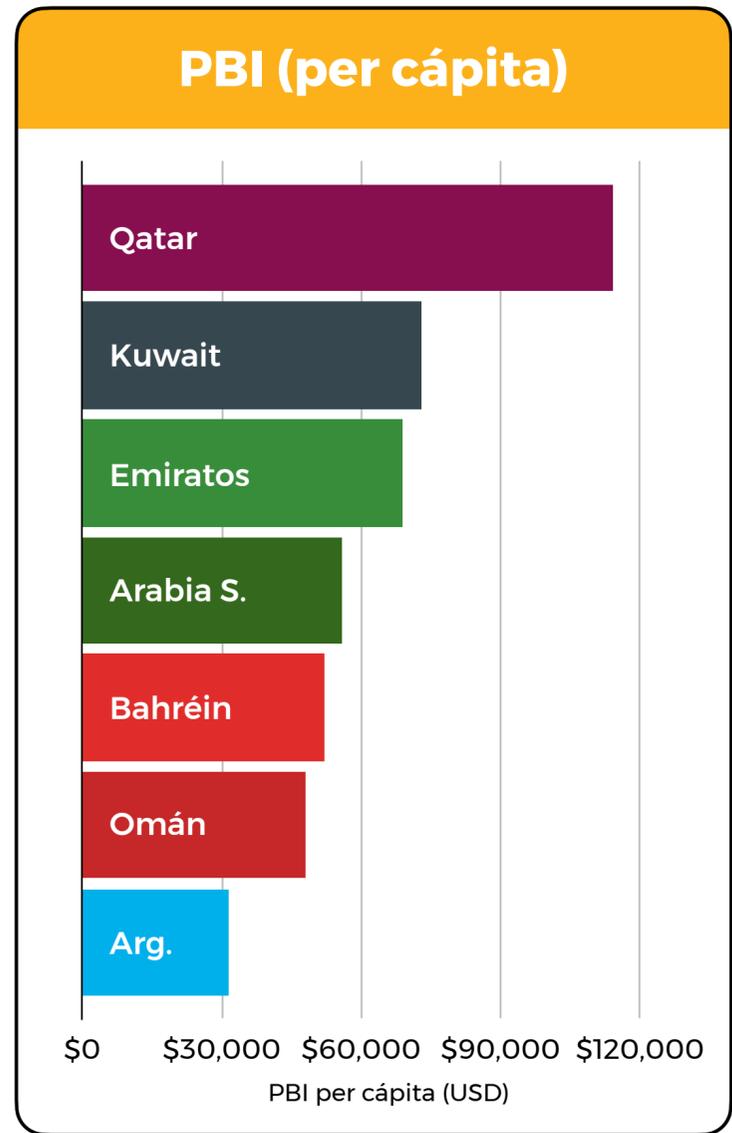
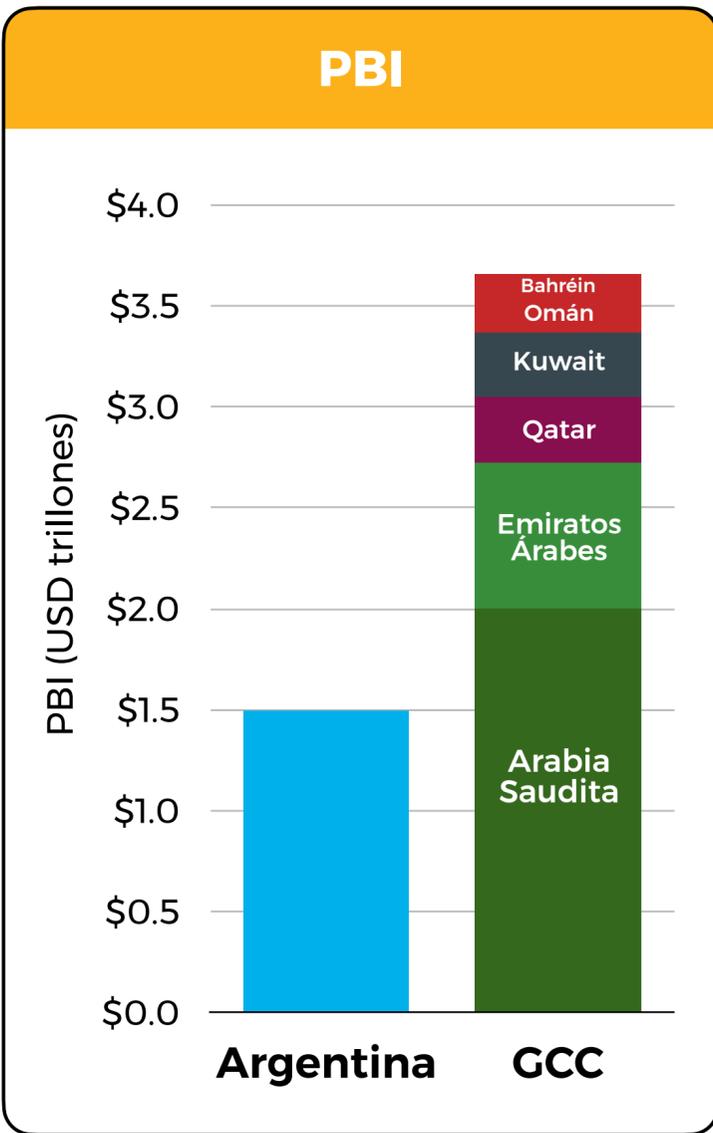


POBLACIÓN



SUPERFICIE





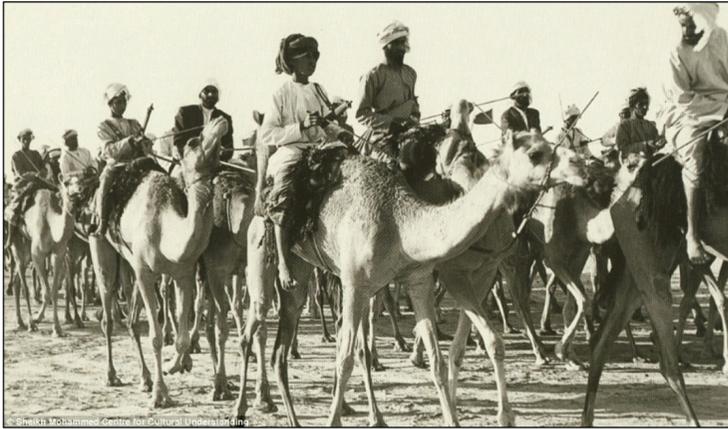
- ### MONEDAS
- Riyal saudí** (1 USD = 3.75 SAR)
 - Dirham emiratí** (1 USD = 3.67 AED)
 - Riyal qatarí** (1 USD = 3.64 QAR)
 - Dinar bareiní** (1 USD = 0.38 BHD)
 - Dinar kuwaití** (1 USD = 0.31 KWD)
 - Rial omaní** (1 USD = 0.38 OMR)
 - Peso argentino** (1 USD = 1,335 ARS)

- ### FORMA DE GOBIERNO
- Monarquía absoluta**
 - Monarquía absoluta**
 - Monarquía federal**
 - Monarquía semi-constitucional**
 - Monarquía semi-constitucional**
 - Monarquía semi-constitucional**
 - República federal**

- ### INDEPENDENCIAS
- España** (1816)
 - Unión** (1932)
 - Reino Unido** (1951)
 - Reino Unido** (1961)
 - Reino Unido** (1971)
 - Reino Unido** (1971)
 - Reino Unido** (1971)

- ### IDIOMAS
- Español**
 - Árabe**

Hace apenas cincuenta años, con excepción de Arabia Saudita, el territorio de estos Estados eran **pequeños protectorados británicos**. Sus paisajes estaban dominados por desiertos y aldeas costeras. La vida estaba marcada por la austeridad, con niveles de desarrollo humano muy bajos. Sus economías eran frágiles y dependían de la pesca de perlas, el comercio regional y algunas pocas actividades artesanales. Su infraestructura, casi inexistente.



El descubrimiento y explotación del petróleo y la firma de contratos de concesión con compañías extranjeras en la primera mitad del siglo XX impulsó una transformación estructural sin precedentes.

Los primeros hallazgos significativos en Arabia Saudita en los años 30, de la mano de la Standard Oil de California, dieron origen a Aramco, que con el tiempo se convirtió en la empresa petrolera más grande del mundo. Kuwait, por su parte, comenzó a exportar petróleo en 1946, iniciando un ciclo que transformó por completo su economía. En los años 50 y 60, los descubrimientos en Qatar, Abu Dhabi y Omán abrieron la puerta a una nueva era de riqueza sin precedentes.

En la década de 1970, varios países del Golfo implementaron procesos de nacionalización de los hidrocarburos. Con la suba del precio del crudo tras la crisis de 1973, los Estados de la región impulsaron la creación de empresas nacionales, como Saudi Aramco, la emiratí ADNOC, Qatar Petroleum o Kuwait Petroleum Company, para administrar de manera directa sus recursos energéticos.

La renta petrolera generada en la década de 1970 fue extraordinaria. Sin embargo, a diferencia de otros países, **los Estados del Golfo optaron por administrar esos excedentes con una fuerte visión de futuro**. Si bien es cierto que sin petróleo y gas, nada de esto habría sido posible, muchos otros países ricos en recursos no lograron lo mismo.

La verdadera singularidad del Golfo radica en cómo administraron esa renta extraordinaria y en qué la transformaron.

Los países del Golfo entendieron desde un primer momento que la renta petrolera era finita y volátil. Fue así como nacieron los fondos soberanos, que se convirtieron en el motor silencioso de la transformación.

Kuwait creó en 1953 la **Kuwait Investment Authority**, el primer fondo soberano del mundo, anticipándose varias décadas a otros países productores. En 1976, Abu Dhabi lanzó el **Abu Dhabi Investment Authority**, que hoy maneja más de 850.000 millones de dólares. Qatar fundó en 2005 el **Qatar Investment Authority**, que se convirtió también en uno de los más activos a nivel global. Otros ejemplos de éxito en la región son el **Public Investment Fund** de Arabia Saudita (1971), **Oman Investment Authority** (2006), **Bahrain Mumtalakat Holding Company** (2006), **Emirates Investment Authority** (2007) y **Investment Corporation of Dubai** (2006).



Estos fondos no solo sirvieron para ahorrar en épocas de bonanza. También **permitieron diversificar riesgos, invertir en activos estratégicos y garantizar ingresos futuros cuando los precios del petróleo caían**. Gracias a ellos, el Golfo pudo sostener niveles de inversión interna extraordinarios, financiando aeropuertos, puertos, autopistas, hospitales, universidades y megaproyectos urbanos.

Los fondos soberanos se convirtieron en un “seguro de largo plazo” frente a la volatilidad de los precios del crudo y, al mismo tiempo, en una herramienta de proyección e influencia internacional. Con el tiempo, las inversiones se expandieron hacia sectores como el financiero, el inmobiliario, el transporte y el deportivo.

Ejemplos de ello son las inversiones de Qatar en activos inmobiliarios y financieros europeos (como la famosa tienda Harrods, el aeropuerto Heathrow, el Paris Saint-Germain y sus significativas acciones en Volkswagen, Barclays y Credit Suisse); las participaciones de Abu Dhabi en el sector aeronáutico, portuario y hotelero, o las de Arabia Saudita y Bahréin en el ámbito deportivo. Por poner otro ejemplo, una operación de gran envergadura fue la concesión de los parquímetros de la ciudad de Chicago hasta 2083 adquirida por un consorcio liderado por inversores de Abu Dhabi y Kuwait por 1.150 millones de dólares.

Algunas participaciones mayoritarias



Algunas participaciones minoritarias



Las monarquías del Golfo, lejos de improvisar, apostaron a la planificación, pensando más allá de los ciclos cortos.

Arabia Saudita lanzó la **Visión 2030**, un plan que busca diversificar la economía, atraer inversión extranjera y reducir la dependencia del petróleo. Emiratos diseñó el **Plan Dubái 2040**, que proyecta el crecimiento urbano y la sostenibilidad de la ciudad. Qatar formuló la **Qatar National Vision 2030**, centrada en educación, investigación y desarrollo humano.

Estos planes no quedaron meras declaraciones. **Se tradujeron en objetivos medibles, cronogramas definidos y presupuestos gigantescos:** verdaderas hojas de ruta que siguen marcando el rumbo de la región y que se sostienen en el tiempo más allá de coyunturas o crisis pasajeras.

Esa proyección de futuro se sostuvo en algunos factores clave, como la estabilidad política, acompañada de reglas claras y continuidad institucional. **Esa previsibilidad atrajo grandes inversiones y consolidó a los países del Golfo como socios confiables en el escenario internacional.** Asimismo, supieron crear marcos regulatorios simples y previsibles para los negocios. Ejemplo de esto son las **zonas francas o los parques tecnológicos**, que ofrecen un marco normativo específico para las inversiones extranjeras, con seguridad jurídica y mecanismos rápidos de resolución de conflictos.

Otro elemento clave fue su **política fiscal de bajos impuestos.** Emiratos Árabes Unidos, por ejemplo, no tuvo impuesto a la renta personal durante décadas, y aún hoy mantiene unas de las tasas impositivas más bajas del mundo. Lo mismo ocurre en Qatar, Kuwait y Baréin. **Este esquema tributario fue un imán para empresas y profesionales que buscaban entornos competitivos y de menores costos.**

Al mismo tiempo, **la disciplina fiscal fue central.** Aunque destinaron enormes sumas a infraestructura, lograron mantener superávits durante los años de altos precios del petróleo y acumular reservas. Esa prudencia contrasta con la experiencia de otros países exportadores, donde la renta petrolera fue dilapidada en gasto corriente o corrupción.

Finalmente, **los países del Golfo innovaron en la organización del Estado.** Emiratos Árabes Unidos, por ejemplo, creó ministerios inéditos, como el Ministerio de la Tolerancia y el Ministerio de Inteligencia Artificial. Estas reflejan prioridades diferentes a las de los países tradicionales. Han desarrollado distintos indicadores para medir la satisfacción ciudadana y la innovación, reforzando la idea de un Estado orientado a resultados y a la calidad de vida.



Otro pilar de la estrategia de los países Golfo fue la **construcción deliberada de una marca país**. La región comprendió que las fuentes del poder no son sólo los recursos, sino también la imagen e influencia cultural: que la reputación es un activo.

Qatar organizó el Mundial de Fútbol 2022, el evento deportivo más visto del planeta, para proyectarse como un país moderno, confiable y con ambiciones globales. Emiratos Árabes Unidos fue sede de la Expo Dubái 2020, que reunió a casi 200 países en un evento de innovación, tecnología y cultura. Baréin se posicionó con la Fórmula 1 y Arabia Saudita abrió sus fronteras al turismo y a festivales internacionales. Cada país construyó una identidad global asociada a modernidad, ambición y seguridad, entendiendo que atraer inversión, turismo y talento depende también de la percepción global.



Asimismo, el Golfo decidió **no limitarse a acumular reservas financieras, sino realizó inversiones masivas en infraestructura**. Aeropuertos como Dubái International, Hamad en Doha o Abu Dhabi International se convirtieron en hubs globales que conectan Oriente y Occidente. Puertos como Jebel Ali son referencia mundial en logística. Redes de autopistas, trenes de alta velocidad, metros automáticos y zonas francas completan un ecosistema pensado para atraer comercio, turismo y negocios. La infraestructura no fue un lujo: fue una estrategia. Cada autopista, puerto y aeropuerto estuvo orientado a conectar la región con el mundo y convertir al Golfo en una plataforma de servicios global.

En este marco, **la atracción de población y talento especializado del exterior fue un factor relevante**. En países como Emiratos Árabes Unidos o Qatar, la gran mayoría de los residentes son expatriados, lo que convirtió a ciudades como Dubái, Abu Dhabi y Doha en espacios altamente internacionalizados, donde cientos de nacionalidades coexisten trabajando, emprendiendo e invirtiendo en las oportunidades económicas que ofrecen estas grandes urbes.



Desde los años setenta, la llegada de mano de obra extranjera fue clave para la construcción de infraestructura, y en las últimas décadas se sumó el arribo de profesionales en sectores estratégicos como energías renovables, inteligencia artificial, finanzas o diseño urbano. **Para facilitar este proceso, los gobiernos impulsaron zonas francas, parques de innovación y acuerdos con universidades de prestigio internacional** (NYU Abu Dhabi, Sorbonne Abu Dhabi, Qatar Foundation).

La fuerte presencia de residentes extranjeros planteó también la necesidad de garantizar condiciones básicas de previsibilidad y servicios. **En ese marco, la seguridad pasó a ocupar un lugar central.** Dubái y Abu Dhabi suelen figurar en los rankings internacionales entre las ciudades con menores niveles de criminalidad, siendo la sensación de orden y seguridad un elemento clave para retener familias expatriadas. **A ello se sumó el desarrollo de sistemas sociales, educativos y sanitarios para dar respaldo a este modelo de crecimiento e integración internacional.** Los ciudadanos locales gozan de sistemas de pensiones y salud generosos, mientras que los expatriados acceden a servicios privados de alta calidad en un entorno de competencia regulada. En el plano educativo, el crecimiento fue acelerado, con la apertura de universidades extranjeras y la adopción de currículas internacionales.

De este modo, la región consolidó un modelo en el que la apertura a población extranjera, la inversión en infraestructura y la creación de servicios especializados se articularon para sostener su crecimiento económico.



La proyección externa del Golfo no se limitó a su poder financiero o energético: también se expresó en una diplomacia activa. Los países de la región cultivaron alianzas equilibradas con potencias como Estados Unidos, China y Rusia, manteniendo un rol central en la estabilidad regional y los mercados energéticos.

La creciente relevancia de la región en el tablero global se refleja en las estrategias que los principales países y bloques regionales desarrollan con el objetivo de profundizar su vinculación política y económica con los países del Golfo.

El caso de **Estados Unidos**, histórico proveedor de seguridad en la región, es posiblemente el más emblemático. Arabia Saudita fue la primera escala de la gira internacional inaugural de Donald Trump en mayo de 2017, convirtiéndose en el primer presidente estadounidense en elegir el Golfo para iniciar su agenda exterior. La región fue también el destino del primer viaje de Trump en su segundo mandato en mayo de 2025, sin contar su participación en el funeral del Papa Francisco. Durante su estadía en Arabia Saudita, Qatar y los Emiratos Árabes Unidos, se anunciaron inversiones en múltiples sectores, como energía, defensa, tecnología, infraestructura y minerales críticos.

La relación de **China** con el Golfo estuvo centrada durante décadas en el suministro energético. En los últimos años, sin embargo, Beijing amplió sus vínculos e institucionalizó alianzas estratégicas integrales, llegando incluso a desempeñar un papel clave en la mediación que permitió la normalización de relaciones diplomáticas entre Arabia Saudita e Irán en 2023.

Por su parte, la **Unión Europea** aprobó este año el inicio de negociaciones formales con los seis países de la GCC, en el marco de su decisión de ampliar y diversificar alianzas globales frente a un escenario geopolítico y económico en transformación. Se espera que, una vez concluidos, los Acuerdos de Asociación Estratégica (AAE) proporcionen un marco integral de cooperación en áreas clave como seguridad, energía, comercio e inversiones, transformación digital y diálogo político.

En conjunto, estas dinámicas muestran cómo el Golfo dejó de ser un actor periférico para convertirse en un socio estratégico de las principales potencias, capaz de incidir en la agenda global más allá de su rol como proveedor energético.



Los factores de éxito del Golfo fueron claros: ahorrar cuando los precios eran altos, planificar a largo plazo, invertir en infraestructura, construir una marca país, sostener estabilidad política y disciplina fiscal y generar un modelo de convivencia y atracción de talento global. Una verdadera visión estratégica. Lo que hicieron demuestra que el destino de un país no lo determina la riqueza natural, sino la capacidad de gobernar con horizonte.

En apenas una generación, las arenas desérticas dieron lugar a ciudades globales. Dubái, que en 1970 tenía 200.000 habitantes, un modesto puerto pesquero y un solo hotel, hoy supera los 3 millones de habitantes, cuenta con el aeropuerto internacional más transitado del mundo y se proyecta como capital financiera y turística. Doha pasó de ser un pequeño poblado costero a una ciudad con estadios mundialistas, museos de primer nivel y rascacielos que rivalizan con los de cualquier capital occidental.

La creación del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG) en 1981, consolidó esta transformación institucionalmente. No solo integró economías, también les dio voz política en bloque frente al mundo. **Desde entonces, la región dejó de ser una colección de protectorados dispersos para transformarse en un polo estratégico global de gran peso económico y visibilidad política internacional.**





3. Oportunidades para Argentina

OPORTUNIDADES PARA ARGENTINA

La Argentina tiene hoy la oportunidad de vincularse con un Golfo que ha consolidado como un actor decisivo en la economía y la política internacional. Estos países no sólo concentran grandes recursos energéticos y financieros, sino que también avanzan en la diversificación de sus economías y en la búsqueda de seguridad alimentaria, transición energética y nuevas tecnologías. Esto los convierte en socios naturales para nuestro país, brindándonos la posibilidad de proyectarnos como un proveedor confiable de alimentos, un socio en innovación y energía, y una plataforma logística en el Atlántico Sur.

Establecer vínculos más densos con la región significa acceder a financiamiento e inversión de largo plazo, potenciar exportaciones con alto valor agregado y proyectar la inserción internacional del país en una agenda compartida de desarrollo, energía y tecnología. **Para un país como el nuestro, el acercamiento no sólo es conveniente: es estratégico.**

1

UN ANTECEDENTE VALIOSO: LA DIPLOMACIA PRESIDENCIAL DE MACRI CON EL GOLFO

Durante su mandato, Mauricio Macri consideró fundamental establecer vínculos personales con los líderes de los países del Golfo, convencido de que estas relaciones directas podían traducirse en oportunidades concretas para Argentina. La diplomacia presidencial y los diálogos al más alto nivel político son clave para abrir puertas a mayores inversiones y comercio, construyendo desde la confianza y el respeto mutuos como la base de relaciones duraderas y beneficiosas. Esos lazos cultivados por el ex-presidente durante años perduran hasta hoy.

Entre el 2015 y el 2019 se desplegó una política activa de acercamiento a los países del Golfo, sentando bases fundamentales en la relación con la región. En ese período se produjo un salto cualitativo en la densidad de la relación bilateral, con visitas presidenciales, ministeriales y de jefes de Estado que consolidaron la confianza y facilitaron una relación más fluida. Asimismo, los acuerdos en materia de educación, deporte, producción y supresión de visas de negocios generaron resultados tangibles.



En 2016, el **Emir de Qatar** visitó Buenos Aires y acordó junto al presidente Macri dinamizar la relación bilateral, mientras que ese mismo año el ministro de Relaciones Exteriores de Emiratos Árabes Unidos arribó al país para firmar acuerdos en materia comercial y energética. Como contrapartida, la vicepresidenta Gabriela Michetti encabezó una gira por Arabia Saudita, EAU y Qatar, donde mantuvo encuentros con el rey Salman, autoridades de energía y ciencia, así como con CEOs de grandes grupos agroalimentarios y el director ejecutivo del Fondo de Inversión Pública saudí. En el marco de ese viaje también se firmó en Dubai un acuerdo para evitar la doble imposición con EAU y se concretó el compromiso de abrir una oficina de la Cámara de Comercio de Dubai en Buenos Aires, lo que se materializaría poco tiempo después. El año siguiente, el príncipe heredero de Abu Dhabi y director de la Abu Dhabi Investment Authority visitó la Argentina, reforzando la proyección financiera de los vínculos bilaterales.



En 2018 el **Emir de Qatar** regresó a Buenos Aires acompañado por 140 empresarios, y coincidió con Macri en la necesidad de avanzar en proyectos conjuntos en seguridad alimentaria, energía renovables y biotecnología. En paralelo, el canciller Jorge Faurie realizó una gira por Kuwait y Qatar con el objetivo de incrementar el comercio bilateral y atraer nuevos flujos de inversión. También en 2018, en el marco de la Cumbre del G20 celebrada en Buenos Aires, el príncipe heredero saudí Mohamed bin Salman fue recibido por el presidente Macri, lo que permitió a la Argentina mostrarse como anfitrión confiable de las principales potencias y reforzar su visibilidad internacional.

Finalmente, en 2019 la agenda de acercamiento tuvo continuidad con una gira presidencial de Macri por Asia que concluyó en **Emiratos Árabes Unidos**, ocasión en la que buscó conocer de primera mano el proceso de modernización que los Emiratos impulsaban en diversos sectores (algo que años atrás había podido apreciar al haber visitado anteriormente como jefe de gobierno de la ciudad). En ese año también se celebró en Buenos Aires la VI Reunión de la Comisión Mixta Argentino-Saudita de Cooperación Económica y Técnica, instancia clave para institucionalizar la agenda económica bilateral, mientras que la apertura de la oficina de la Cámara de Comercio e Industria de Dubai consolidó un canal permanente para los negocios bilaterales.

Estos hitos marcaron el inicio de una relación más madura, estratégica y de largo plazo entre Argentina y los países del Golfo, que hoy puede ser profundizado. **La agenda de política exterior del gobierno de Macri, que combinó pragmatismo con visión estratégica, constituye un antecedente valioso y un ejemplo de cómo orientar la vinculación con un bloque de países que han dejado de ser actores periféricos y se consolidan como socios centrales en el sistema internacional.**



2

POTENCIAL SECTORIAL Y APRENDIZAJES REGIONALES PARA LA ARGENTINA

El potencial de cooperación para la Argentina es vasto.

En **agroindustria**, podemos suministrar alimentos para cubrir la demanda de seguridad alimentaria en el Golfo, posicionándonos como un proveedor confiable de alimentos, especialmente en el segmento halal, que constituye una ventaja comparativa clave frente a competidores como Brasil y Australia.

En **minería y biotecnología**, hay oportunidades para conformar joint ventures que combinen inversión extranjera con transferencia de tecnología.

Sectores como **turismo y deportes** podrían beneficiarse de inversiones en infraestructura, mientras que la logística (puertos, aeropuertos y rutas marítimas) permitiría integrar a Argentina en las cadenas globales que conectan con los hubs del Golfo.

Finalmente, la **transición energética y las energías renovables** ofrecen un campo fértil de colaboración, complementario al liderazgo energético tradicional de la región en gas y petróleo, con posibilidades adicionales en tecnologías emergentes vinculadas a la descarbonización.

La participación argentina en grandes eventos como la Expo Dubai o el Mundial de Fútbol en Qatar también mostró que la cooperación puede extenderse al terreno de la diplomacia pública y los intercambios P2P (persona a persona), reforzando la visibilidad del país en la región.

La experiencia reciente de Brasil con esta región resulta ilustrativa: su estrategia de largo plazo, con énfasis en volumen, continuidad y facilitación regulatoria ha atraído significativas inversiones del Golfo. **El año pasado, el ministro de energía de Brasil anunció inversiones de 15 mil millones de dólares del Fondo de Inversión Pública de Arabia Saudita** en sectores como hidrógeno verde, infraestructura y energía renovable. Fondos soberanos como los de EAU y Catar han invertido en puertos, centros de almacenamiento y sistemas de transporte, mejorando la logística y generando empleo en el país vecino. Esto ha fortalecido su cadena de suministro agroindustrial y posicionado a Brasil como socio confiable del Golfo en América Latina. Argentina, para capitalizar plenamente su potencial, debería avanzar en una senda similar, articulando esfuerzos entre Estado, provincias y sector privado para maximizar capacidades regionales.

Al mismo tiempo, se observa una coincidencia creciente entre los países del Mercosur (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay) sobre la importancia de estrechar vínculos con el Golfo, en especial con Emiratos Árabes Unidos. En julio de 2024 se celebró la primera ronda de negociaciones para un Acuerdo de Libre Comercio entre el bloque y los EAU, con avances sustantivos hacia un Acuerdo de Asociación Económica Integral. La iniciativa, reafirmada en la Cumbre de Presidentes del Mercosur de julio del 2025, refleja una agenda compartida de diversificación de socios y de apertura hacia mercados de gran dinamismo. Para la Argentina, este marco regional representa una oportunidad de amplificar su estrategia nacional, articulando su potencial en alimentos, energía y minería con la creciente demanda de inversión y comercio del Golfo.



El estado actual de las relaciones de Argentina con los países del Golfo muestra avances, pero con potencial inexplorado. En este marco, el país tiene dos instrumentos clave para reforzar esos vínculos y transformar esa relación en un motor de desarrollo. En primer lugar, Argentina mantiene Tratados Bilaterales de Inversión con EAU y Qatar (firmados durante el gobierno de Mauricio Macri), que facilitarían el flujo de capitales una vez puestos en marcha. En segundo lugar, el Régimen de Incentivo para Grandes Inversiones (RIGI), implementado en 2024 como parte de la Ley de Bases, ofrece incentivos fiscales y aduaneros y previsibilidad jurídica por 30 años a las grandes inversiones en sectores estratégicos como minería, energía, infraestructura y tecnología.

Estas herramientas pueden actuar como catalizadores para atraer capitales de fondos soberanos y empresas privadas del Golfo, siendo una plataforma para transformar afinidad política y económica en proyectos concretos.

A partir de este diagnóstico, surgen cinco recomendaciones estratégicas que, entre otras, podrían nutrir una hoja de ruta:

1. **Avanzar en una agenda económica y tecnológica de largo plazo**, priorizando acuerdos en seguridad alimentaria, infraestructura logística y tecnologías emergentes, y utilizando el RIGI como plataforma para incentivar inversiones, con énfasis en visados de negocios, estándares de inversión y facilitación.
2. **Fortalecer la diplomacia presidencial y los intercambios directos (P2P)**, promoviendo visitas de alto nivel, similar a las realizadas por el presidente Macri en 2016 y 2019, y la participación en ferias y exposiciones internacionales como Expo Dubai (2021/2022) y la Expo Riyadh (2030). También es importante el accionar de los gobiernos locales como el trabajo central del sector privado.
3. **Aprender de modelos exitosos en la región**, como el caso brasileño, pero partiendo de los avances concretos ya logrados, para fortalecer el posicionamiento argentino como socio confiable, un hub en el Atlántico Sur complementario al Golfo.
4. **Articular la relación en el contexto global**, equilibrando las alianzas con el Golfo sin descuidar otros vínculos estratégicos, y aprovechando el rol de esa región en las transiciones energéticas y digitales.





5. **Concretar el Acuerdo de Asociación Económica Integral entre el Mercosur y Emiratos Árabes Unidos:** que representa una oportunidad estratégica para la apertura de nuevos mercados y el fortalecimiento de lazos con el Golfo, demostrando el dinamismo de nuestro bloque. El acuerdo permitiría la reducción de aranceles en bienes clave (carnes, granos y derivados) e inversiones en agendas compartidas en innovación e inteligencia artificial.

Esto no solo permitirá diversificar nuestras alianzas estratégicas, sino también proyectar a la Argentina como un socio confiable y visionario, capaz de combinar sus recursos naturales, su capital humano y su inserción regional con la capacidad inversora del Golfo.

En un momento de redefinición del orden internacional, profundizar esta relación significa liberar el potencial argentino para un desarrollo sostenible, próspero y con mayor proyección global.

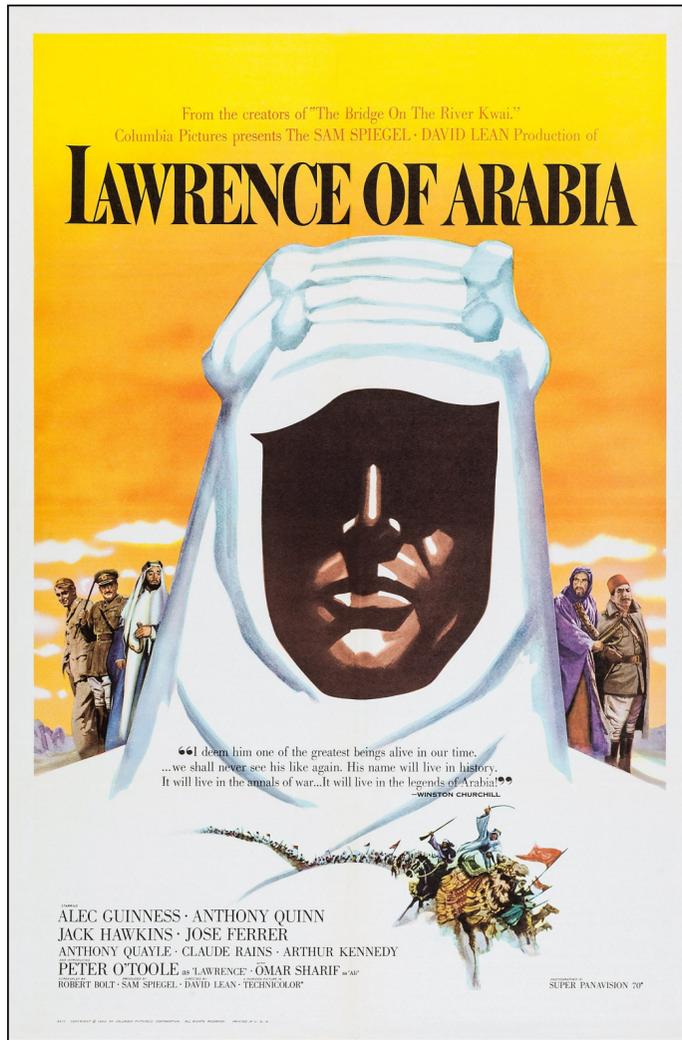
Los países del Golfo representan una oportunidad estratégica para la Argentina en el siglo XXI. Mediante una inserción inteligente, pragmática y de largo plazo, sostenida en el tiempo, nuestro país puede transformar el vínculo bilateral en un motor concreto de desarrollo. La combinación de nuestros recursos con la capacidad inversora del Golfo y la diplomacia activa abre la puerta a beneficios mutuos en sectores clave.

Para aprovechar plenamente esta coyuntura, Argentina debe actuar con decisión y visión de futuro, articulando al Estado, las provincias y el sector privado, y proyectándose como un socio previsible y con ambición de influencia global. **Esta alianza, si se consolida con continuidad y estrategia, puede convertirse en un pilar duradero del bienestar de los argentinos y en una plataforma para reposicionar al país en el mundo.**



PENSAR ARGENTINA

SEPTIEMBRE 2025



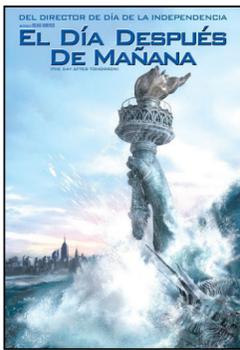
Dejanos tus comentarios

EDICIONES ANTERIORES

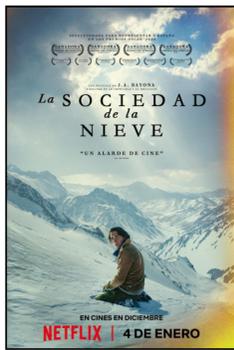
PENSAR ARGENTINA JUNIO '24



PENSAR ARGENTINA JULIO '24



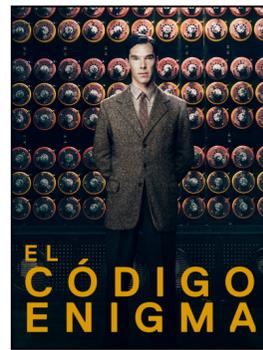
PENSAR ARGENTINA AGOSTO '24



PENSAR SOCIAL SEPTIEMBRE '24



PENSAR ARGENTINA SEPTIEMBRE '24



PENSAR ARGENTINA OCTUBRE '24



PENSAR BUENOS AIRES NOVIEMBRE '24



PENSAR ARGENTINA DICIEMBRE '24



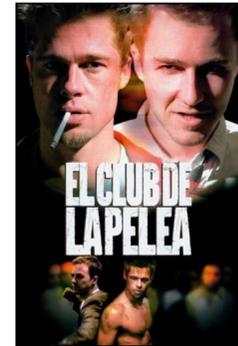
PENSAR ARGENTINA VERANO '25



PENSAR EL MUNDO MARZO '25



PENSAR ARGENTINA MARZO '25



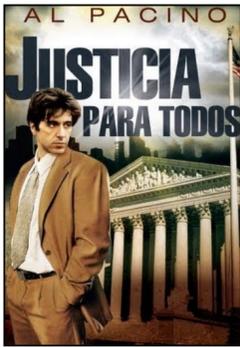
PENSAR BUENOS AIRES ABRIL '25



PENSAR ARGENTINA MAYO '25



PENSAR ARGENTINA JUNIO '25



PENSAR ARGENTINA JULIO '25



PENSAR EL ESTADO JULIO '25



PENSAR ARGENTINA AGOSTO '25



PENSAR ARGENTINA SEPTIEMBRE '25

