

La estrategia internacional en la era de disrupciones globales

Qué deben considerar los consejos de administración y equipos directivos para adaptar su estrategia y dejar atrás un pasado que ya no existe.



9 de septiembre de 2025

Por [Jordi Canals](#)

Los consejos de administración de todo el mundo intentan comprender el nuevo orden mundial y sus implicaciones para la estrategia corporativa.

Nos estamos alejando de un orden internacional basado en instituciones multilaterales consolidadas, como las Naciones Unidas y la Organización Mundial del Comercio, y en normas internacionales sobre comercio e inversión extranjera ampliamente reconocidas.

En su lugar, se abre paso una nueva era de guerras comerciales, la militarización del dólar, subsidios gubernamentales exorbitantes a empresas privadas y la prohibición a ciertas compañías de invertir en determinados países del extranjero.

Las grandes potencias –en particular Estados Unidos y China– tratan de imponer sus reglas unilaterales al resto del mundo, lo que marca el fin de la globalización y de la integración económica internacional tal como la conocimos en las últimas décadas.

Por qué las empresas deben replantear sus decisiones estratégicas ante el nuevo contexto

Para muchas empresas, la globalización significó acceder a nuevos mercados y tejer cadenas de suministro globales en busca de eficiencia. Sus estrategias partían de la idea de que la integración económica internacional y la continua reducción de barreras al comercio y la inversión eran irreversibles. Hoy está claro que no lo eran. Por eso, las empresas deben reconsiderar muchas de esas decisiones estratégicas en este nuevo contexto.

La historia nos recuerda que esta tendencia puede perdurar durante muchos años. Los consejos de administración y equipos de alta dirección –sobre todo de empresas con operaciones internacionales– deben reflexionar sobre estos cambios tan radicales y actuar con prudencia, considerando tanto los efectos a corto plazo de sus decisiones como los de medio y largo plazo.

Áreas críticas que revisar a corto plazo

Las decisiones a corto plazo responden a la necesidad de proteger la empresa frente a disrupciones inesperadas y sus efectos negativos, como la caída de ventas en ciertos países, ineficiencias en la cadena de suministro global o la aparición de barreras a la exportación o importación.

Estos cambios impactarán directamente no solo en la rentabilidad a corto plazo, sino también en la viabilidad de la estrategia y el modelo de negocio. Entenderlos y asumirlos como la nueva normalidad empresarial exige que los consejos y equipos directivos reevalúen el valor de su estrategia internacional en tres áreas clave:

- Las nuevas condiciones que pueden afectar **el acceso de la empresa a ciertos mercados**, tanto en ventas como en producción y cadena de suministro global.
- La **resiliencia de la cadena de suministro global** y la capacidad de la empresa para seguir atendiendo a los clientes de manera oportuna y eficiente.
- La fortaleza y adaptabilidad del **modelo de negocio** de la empresa, donde la cadena de suministro global y el acceso a los mercados son factores clave.

Puntos clave que el consejo y la dirección deben reconsiderar a medio y largo plazo

Las decisiones del consejo y equipo directivo no se limitan a proteger la empresa en el corto plazo; también buscan definir una nueva estrategia corporativa para el nuevo mundo.

1. **Diferenciar la propuesta de valor y ser únicos ante los clientes locales.** Algunas empresas occidentales de alimentación y bebidas que operan en mercados emergentes están perdiendo cuota de mercado no solo por el proteccionismo, sino también por no adaptarse a las necesidades locales. El reconocimiento de marcas ya no basta: es imprescindible [ofrecer una propuesta de valor clara y convincente, adaptada a cada cliente local](#).
2. **Fortalecer la presencia en mercados clave.** En las últimas décadas, muchas empresas se expandieron a demasiados mercados, logrando a menudo solo una participación mínima en cada uno. El resultado: mucha amplitud, pero poca profundidad, lo que ha hecho que estas estrategias sean en gran medida ineficaces. Para que una estrategia internacional sea sólida, no es necesario tener un portafolio de muchos países, sino centrarse en aquellos donde la empresa puede alcanzar y atender eficazmente a los clientes locales con una ventaja competitiva clara. Ser poco realista nunca es una estrategia útil, especialmente en un mundo con grandes disrupciones.
3. **Organizar y promover el emprendimiento local o regional.** El proceso de globalización está roto no solo por razones políticas, sino también porque cada país mantiene valores culturales y tradiciones históricas propias. A medida que muchos

de estos países dejan atrás la pobreza, los factores locales y naturales suelen reforzar diferencias profundamente arraigadas.

En este contexto, las empresas deben adaptarse mejor a los entornos locales, buscando comprenderlos y respetarlos. La adaptación y el aprendizaje local solían considerarse objetivos deseables, pero difíciles de alcanzar para las compañías internacionales desde la distancia.

Por lo tanto, [las operaciones globales ya no pueden liderarse solo desde la sede central](#) por un grupo de directivos alejado de los clientes y mercados reales.

Las empresas con estrategias internacionales sólidas deben fijar objetivos y políticas generales claros, al tiempo que forman equipos de gestión locales capaces de tomar decisiones que fortalezcan su presencia en cada mercado.

Esto implica un cambio significativo en la mentalidad de los consejos de administración y los CEO; un cambio que debe anticipar cualquier rediseño organizacional.

La evidencia empírica muestra que los equipos locales fuertes comprenden mejor a los clientes locales y organizan las operaciones para atenderlos, sin que ello impida compartir experiencias y buenas prácticas en toda la organización.

La nueva estrategia internacional exige encontrar un equilibrio entre lo que debe mantenerse centralizado y global y lo que debe descentralizarse y gestionarse con un enfoque más local.

Las empresas deben tomar estas decisiones cuanto antes y dejar atrás un pasado que ya no existe.

Este artículo se publicó originalmente en la newsletter del [Centro de Gobierno Corporativo](#) del IESE Business School. Suscríbete [aquí](#) para recibir más contenidos como este.

También puede interesarte:

[Cómo responder al nuevo orden geopolítico](#)

[¿Qué competencias necesita tu plantilla en 2025?](#)



Jordi Canals

Profesor de Dirección Estratégica en el IESE y titular de la **Cátedra Fundación IESE de Gobierno Corporativo**. De 2001 a 2016 fue director general del IESE y es experto en estrategia empresarial y gobierno corporativo.

www.iese.edu/es/insight