Cómo responder al nuevo orden geopolítico

En un entorno de tensiones geopolíticas, aranceles más altos, cambios regulatorios, disrupciones en la cadena de suministro y rivalidades tecnológicas, las empresas deben desarrollar mayor resiliencia en su estrategia y modelo de negocio.

11 de abril de 2025

Durante más de treinta años, la globalización ha ofrecido a las empresas un marco estable para crecer en mercados emergentes, buscar mayor eficiencia y optimizar costes. Sin

©IESE Business School

embargo, este modelo se tambalea. Se abre una nueva era marcada por las tensiones geopolíticas, rivalidades entre potencias, disrupciones tecnológicas y políticas industriales agresivas.

Las reglas del juego están cambiando rápidamente y las empresas deben competir en un entorno fragmentado y altamente volátil. Ante estos retos, el profesor del IESE Jordi Canals ofrece una serie de recomendaciones en *Estrategia de la empresa ante cambios geopolíticos disruptivos*.

El fin de la inocencia global

La globalización y la apertura de mercados durante las tres décadas pasadas han impulsado la internacionalización de las empresas. Esta estrategia les ha permitido adquirir un tamaño mayor y reducir gastos, y ha facilitado el acceso a nuevos mercados. Sin embargo, muchas empresas no han sido capaces de desarrollar una mayor adaptabilidad y un aprendizaje global.

La historia reciente de Volkswagen lo ilustra bien. Desde los años noventa, este fabricante de coches era el paradigma de una compañía global: raíces alemanas –donde se hallaba localizada su actividad de I+D–, liderazgo en el mercado chino y fuerte presencia en Norteamérica. Hoy, sin embargo, los fabricantes chinos de vehículos eléctricos lideran el mercado, gracias al desarrollo de los coches eléctricos y digitalmente más avanzados y a políticas industriales generosas por parte del gobierno chino.

Este fenómeno va más allá del sector de la automoción. Empresas farmacéuticas, tecnológicas y de consumo están replanteándose su estrategia global ante la combinación de riesgos a los que se ven expuestas: tensiones geopolíticas, aranceles, cambios regulatorios y presión de los gobiernos.

¿Cómo evaluar los nuevos riesgos geopolíticos?

Los riesgos geopolíticos no son más complejos que los comerciales o financieros. Sin embargo, las empresas están menos preparadas para considerarlos porque tres décadas de globalización han llevado a muchas compañías a olvidar la relevancia de los Gobiernos y las políticas públicas, y la interacción entre los países en conflicto.

Canals propone analizar el riesgo geopolítico de una empresa en cuatro etapas: 1) identificar

©IESE Business School

los factores de riesgo (aranceles más altos, barreras no arancelarias, relaciones con el gobierno local, políticas de protección de fabricantes locales, etc.); 2) examinar en detalle el posible desarrollo de esos riesgos; 3) estimar su probabilidad e impacto en la empresa; y 4) elaborar planes de contingencia para mitigar sus consecuencias.

¿Es válida la estrategia y el modelo de negocio en este nuevo contexto?

Los riesgos geopolíticos suponen un vuelco radical de la estrategia internacional de muchas empresas. La estrategia internacional en esta nueva era exige un marco mental diferente. Los modelos de internacionalización de la empresa de los últimos treinta años destacan tres grandes factores conductores de la globalización: la expansión en búsqueda de costes más bajos, la penetración en nuevos mercados y el aprendizaje. Canals identifica algunas variables relevantes a las que deberán hacer frente las empresas:

- **Reducción de la eficiencia.** En un mundo más fragmentado, aumentarán las ineficiencias, los costes e incluso los precios en muchos productos y mercados.
- **Dificultad de acceso a mercados locales.** El aumento de los aranceles, las restricciones a la exportación o importación de ciertos productos o la identidad nacional como criterio de acceso a ciertas ayudas públicas pueden limitar el comercio internacional y el acceso de las empresas a ciertos mercados.
- **Mayor exigencia de resiliencia y seguridad.** Crisis políticas regionales, ataques terroristas o la preferencia de los suministradores a trabajar con compañías de la región explican este fenómeno.
- **Doble cara de las alianzas.** Los socios locales ya no son una puerta de entrada a un país. Se han convertido en un potencial riesgo geopolítico.

En este nuevo contexto, los factores conductores de la estrategia internacional son diferentes. El potencial de crecimiento internacional y de mejora de la eficiencia será menor. Por otra parte, las empresas deberán acelerar la capacidad de aprendizaje de las experiencias internacionales y diseñar organizaciones más resilientes.

¿Cómo desarrollar la resiliencia en la

©IESE Business School

organización?

Construir una empresa resiliente es más caro. Requiere diversificar la producción, trabajar con múltiples proveedores, invertir en tecnología segura, fortalecer el capital humano y asumir mayores gastos logísticos y financieros. Sin embargo, limitar la resiliencia a la necesidad de un volumen mayor de recursos sería un error. La experiencia de algunas empresas sugiere la necesidad de entender cinco dimensiones clave de la resiliencia organizativa:

- **Capacidad financiera**. Debe permitir afrontar inversiones inesperadas, sostener operaciones bajo presión y absorber *shocks* económicos.
- **Modelo de negocio**. Es necesario adaptarlo a mercados con menor potencial de crecimiento. Esto exige capacidad de adaptación al cliente e innovación, más allá del volumen potencial de un mercado.
- **Personas**. Las empresas deben seguir desarrollando personas con capacidad de operar y liderar en la ambigüedad, aprender rápido y adaptarse con agilidad.
- **Tecnología y ciberseguridad**. Las infraestructuras digitales deben ser robustas y autónomas, capaces de sostener el negocio en escenarios críticos.
- **Reputación**. Intentar hacer lo que se debe hacer es un capital intangible que protege la reputación de la empresa en los países donde opera y ayuda a mantener la confianza de clientes, empleados e inversores.

Liderazgo y diseño de la organización ante cambios disruptivos

Canals señala siete cualidades esenciales que vas a necesitar para liderar en tiempos disruptivos:

1. **Autenticidad**. Actúa con coherencia, según los valores y el propósito de la empresa.
2. **Confianza en el tipo de empresa**. Genera entornos que promuevan el desarrollo humano y el compromiso, incluso cuando el futuro no es claro.
3. **Aprendizaje constante**. Asume los errores, rectifica rápido y fomenta una cultura de mejora continua.
4. **Nuevas capacidades**. Desarrolla habilidades estratégicas, tecnológicas y operativas para adaptar (y readaptar) el modelo de negocio a la nueva realidad.

©IESE Business School

5. **Simplicidad**. Apuesta por la sencillez a la hora formular retos y soluciones para facilitar decisiones ágiles y concretas.
6. **Resiliencia personal**. Gestiona la presión y crea contextos donde las personas puedan prosperar ante la incertidumbre.
7. **Visión integradora**. Conecta aspectos dispares del negocio y construye respuestas a problemas complejos.

Los comités de dirección afrontan también nuevos retos en este contexto: marcar objetivos y políticas realistas e ilusionantes; combinar competencias, experiencias y conocimientos complementarios entre sus miembros; diagnosticar y responder con rapidez a las crisis; y asegurar la comunicación hacia arriba y hacia abajo.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Tres claves para blindar la cadena de suministro internacional
Cuánto debe cambiar tu estrategia ante el auge proteccionista

Jordi Canals

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

©IESE Business School