

De VUCA a PLUTO: liderar en la nueva era Trump

Los líderes empresariales deben comprender los desafíos y las oportunidades de un mundo polarizado, líquido, unilateral, tenso y omnirrelacional.



27 de marzo de 2025

Los anglosajones son muy buenos a la hora de inventarse acrónimos ingeniosos para describir los tiempos que vivimos. Primero fue el entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) y después el BANI (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible). Hoy, el Gobierno de Estados Unidos parece encarnar y desafiar a un tiempo ambas categorías. Por eso, en el IESE hemos identificado los conceptos clave del nuevo escenario global —polarizado, líquido, unilateral, tenso y omnirrelacional— que deben tener en cuenta los líderes empresariales. Bienvenidos al entorno PLUTO.

Polarizado: mantente fiel a tu propósito

La súbita ruptura de Estados Unidos con sus aliados tradicionales ha dividido el mundo como no se veía desde la Guerra Fría. Cuestiones que muchos creían asentadas —como la

importancia de la [diversidad](#) o la necesidad de las [políticas ESG](#) para hacer frente al cambio climático— vuelven a ser objeto de un encendido debate o directamente desechadas.

Esta polarización nos remite al propósito. Una de las lecciones de la COVID-19 es que las compañías que salen mejor paradas de una crisis de esa magnitud son las que tienen claro cuál es su propósito. Piensa en el propósito a largo plazo de tu empresa y alinea tu estrategia con esos valores duraderos y no con las presiones cortoplacistas y los tiras y aflojas.

Como apunta el profesor [John Almandoz](#), necesitamos líderes que no solo quieran obtener beneficios, sino también [ser fieles a su propósito](#), es decir, la razón de ser de su empresa. No obstante, tal vez tengas que modular tu política de comunicación. Algunas firmas han adoptado un enfoque de “silencio verde”, consistente en mantener sus esfuerzos en materia de sostenibilidad, pero sin publicitarlos tanto en mercados políticamente sensibles.

Líquido: prepárate para escenarios cambiantes

Las políticas y alianzas cambian de un día para otro. En lugar de limitarse a reaccionar a los acontecimientos, las empresas deben elaborar una estrategia que cubra distintos escenarios para, de ese modo, dar mayor estabilidad a la gestión.

El profesor [Mike Rosenberg](#) recomienda a los líderes que imaginen dónde se encontrará su empresa en uno, tres, cinco y diez años. Considera los mejores y los peores escenarios, busca alternativas y contempla posibles contingencias. En entornos caóticos y complejos que cambian constantemente, los directivos han de implementar procesos ágiles para evaluar con regularidad qué es lo que funciona y lo que no, qué está aprendiendo la organización y qué hay que mejorar. [El 11-S ofrece lecciones muy valiosas al respecto](#).

Unilateral: encontrar oportunidades en desmarcarse

[La época del comercio apoyado \(en su mayor parte\) en el multilateralismo ha llegado a su fin](#), advierte el profesor [Jordi Gual](#). Los acuerdos de cooperación internacional están en el aire y la política de Washington —ahora transaccional y táctica— va a centrarse exclusivamente en lo que beneficie a la economía estadounidense. De ello no se salvarán ni sus aliados tradicionales.

Los líderes empresariales van a necesitar un conocimiento más profundo de la geopolítica,

más del que hayan adquirido en las últimas décadas. Para los economistas [Núria Mas](#) y [Pedro Videla](#), el giro aislacionista de Estados Unidos constituye también [una oportunidad para que Europa solucione los problemas que arrastra desde hace tiempo](#): superar las divisiones internas, salir de la trampa de la tecnología media para competir con Estados Unidos y China en innovación, repensar la regulación y apostar por la inteligencia artificial para aumentar su productividad. Ahí hay una oportunidad, aunque también retos.

Tenso: blindas tu cadena de suministro global frente a sobresaltos

Es probable que los próximos cuatro años se caractericen por las tensiones geopolíticas y geoeconómicas, ya sean las creadas por los conflictos en Ucrania y Gaza, las guerras comerciales a gran escala entre Estados Unidos y China, Canadá, México, Europa, etc. o los ataques a la independencia de Taiwán.

Los aranceles van a cambiar radicalmente los costes de las empresas. Como respuesta, estas y sus líderes deberían priorizar la resiliencia. Ha llegado el momento de diversificar las cadenas de suministro para reducir la exposición a los puntos de fallo únicos. También es hora de minimizar [el grado de exposición de las cadenas de suministro a las crisis geopolíticas](#), recabar el apoyo sin fisuras del [consejo](#), medir el riesgo tanto de tu sector como de cada país y mejorar la conciencia organizacional. Invierte en mercados y centros productivos alternativos para mantener la flexibilidad. Adopta estrategias de deslocalización a países cercanos y aliados para mitigar riesgos. Fortalece las reservas financieras para absorber el impacto de los cambios bruscos de política.

Omnirrelacional: descubre nuevos aliados y socios

Nitin Nohria, exdecano de Harvard, predijo hace años que [el siglo XXI sería multipolar](#): “Si solo miramos las prácticas de dirección estadounidenses o europeas, no estaremos preparados para aprovechar la innovación procedente de China, India, Brasil, [África](#) y otras regiones emergentes de la escena global. Debemos mejorar nuestra capacidad para abrazar la innovación producida en cualquier parte del mundo”.

Valorar el dominio de China únicamente en lo tocante a su pugna con Estados Unidos es obviar sus inversiones, cada vez más importantes, en América Latina, África y el resto del

mundo. [La carrera global por la hegemonía en inteligencia artificial](#) también es un asunto geopolítico, señala [Sampsa Samila](#). ¿Sabes buscar ideas en sitios insospechados? Forja nuevas alianzas con socios afines y descubre nuevas oportunidades allá donde estén.

Si te parece que estás en otro planeta es porque vivimos en tiempos PLUTO. Y como el astro homónimo (Plutón), nos adentramos en una nueva fase de cambios intensos y profundos que marcarán definitivamente el fin de una época y el comienzo de otra.



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.

www.iese.edu/es/insight