Tu guía geopolítica

¿Cómo pueden los líderes empresariales gestionar la incertidumbre geopolítica? He aquí las claves en estrategia, operaciones, talento y grupos de interés.

1 de septiembre de 2025

Bienvenidos al report de IESE Insight sobre geopolítica

Por Massimo Maoret

©IESE Business School

Para los directivos, la geopolítica es ineludible. Hace apenas una década, era solo uno de los muchos riesgos a tener en cuenta en la estrategia empresarial. Hoy ocupa un lugar central en la agenda. Vemos este cambio en nuestras aulas. En los debates sobre expansión internacional, los BRICS −y en particular China− solían considerarse oportunidades indiscutibles. Con el tiempo, la volatilidad creció y las decisiones se hicieron más complejas.

Para mí, el punto de inflexión lo marcó un testimonio concreto: una reconocida inversora en capital privado me contó que había invertido en Kiev pocas semanas antes de la invasión rusa. Su pregunta "¿Y ahora qué?" resume una verdad incómoda: un análisis geopolítico insuficiente puede desbaratar una estrategia empresarial de la noche a la mañana.

La estrategia siempre ha consistido en prepararse para un futuro incierto. Hoy, ese futuro resulta aún menos predecible. Aun así, los líderes pueden actuar: reducir riesgos, fortalecer la resiliencia de sus organizaciones y estar listos para adaptarse conforme evolucionen los acontecimientos.

La geopolítica se entrelaza con la tecnología, los mercados y la sociedad. Por eso, los líderes deben ampliar su perspectiva, conectar ideas que parecen inconexas y gestionar en medio de la complejidad. A veces bromeo con que tal vez los directivos necesiten hablar menos con economistas y más con sociólogos, psicólogos y politólogos.

La energía, mi campo de estudio, refleja con claridad la magnitud de esta transformación. Una industria antes considerada como estable, técnica e incluso "aburrida" está hoy sacudida por fuerzas disruptivas: la transición verde, avances tecnológicos de gran calado, políticas polarizadas y una rivalidad creciente entre potencias.

La descarbonización de Europa presiona a Rusia, todavía dependiente de los ingresos del petróleo y el gas. China importa enormes volúmenes de energía mientras busca independencia mediante el dominio de las tecnologías limpias. Estados Unidos permanece profundamente dividido, oscilando entre combustibles fósiles y renovables. Estas tensiones atraviesan fronteras y sectores, reconfiguran la competencia y profundizan las fracturas sociales.

Las bases institucionales que sostuvieron el crecimiento global durante décadas ya no pueden darse por sentadas. Aranceles, preocupaciones de seguridad nacional y alianzas cambiantes están redibujando el mapa de oportunidades. Las decisiones de expansión resultan más difíciles y los riesgos se multiplican, pero las recompensas también pueden crecer para quienes actúen con criterio.

©IESE Business School

Por eso, nuestro departamento de Dirección Estratégica organizó recientemente un taller sobre geopolítica para subrayar su papel clave en la estrategia competitiva. De esas reflexiones surge este *report*. Tómalo como una brújula en tiempos turbulentos. Su propósito es ayudarte a entender las fuerzas que están transformando el mundo empresarial, a detectar conexiones que otros no ven y a trazar un rumbo con mayor claridad y confianza.

Estrategia | Rediseña tu estrategia empresarial ante la nueva geoeconomía

©IESE Business School

Operaciones | Equilibra eficiencia y resiliencia frente a riesgos geopolíticos

Talento | Fortalece las competencias clave para ganar ventaja geoestratégica

©IESE Business School

Stakeholders | Lidera con propósito y claridad en tiempos de incertidumbre

Mapa de riesgos geopolíticos para tu empresa

La geopolítica impacta de manera diferente según el país y el sector en que operes. **Mike Rosenberg** señala las regiones que requieren máxima atención.

EXPLORA EL MAPA >

©IESE Business School

Prepárate para liderar en un mundo en conflicto

A medida que el orden mundial se desmorona, resiliencia y disuasión se convierten en las nuevas reglas del juego.

La guerra en Ucrania no es solo un conflicto militar; es una crisis para las normas que han sostenido las relaciones internacionales desde el fin de la Segunda Guerra Mundial. Al igual que los gobiernos se preparan para un mundo en el que los conflictos y las alteraciones ya no son hechos aislados, las empresas deben reforzar capacidades clave, como la resiliencia, para anticipar y prevenir riesgos sistémicos.

En esta entrevista, el Jefe de Estado Mayor de la Defensa en España, el almirante general **Teodoro E. López Calderón** (en la foto), analiza los desafíos que se avecinan junto al profesor Santiago Álvarez de Mon.

LEE LA ENTREVISTA >

©IESE Business School

©IESE Business School

Polarizado

Líquido

Unilateral

©IESE Business School

Tenso

Omnirrelacional

©IESE Business School

Comprende los desafíos y oportunidades del nuevo entorno PLUTO

DESCUBRE MÁS

Cinco pasos estratégicos que puedes dar hoy

- **Anticipa.** Diseña estrategias sobre escenarios hipotéticos para prever distintos futuros.
- **Define tu visión.** Detecta oportunidades en el nuevo contexto geopolítico y decide cómo aprovecharlas.
- **Adáptate.** Ajusta tu modelo de negocio para mantener relevancia y generar ventaja competitiva.
- **Diversifica.** Busca autonomía estratégica y reduce la dependencia de mercados o proveedores únicos.
- **Piensa a largo plazo.** Combina eficiencia con mayor resiliencia y horizontes temporales más amplios.

VER MÁS

¿Cuán resilientes son tus operaciones?

©IESE Business School

Ser una empresa resiliente es como ser la única casa que queda en pie tras un huracán: no se trata de evitar el impacto, sino de absorberlo y seguir funcionando. ¿Qué puntuación obtendría tu organización en estos ámbitos?

- **Capacidad financiera.** ¿Puedes mantener operaciones en condiciones económicas adversas?
- **Modelo de negocio.** ¿Contemplas escenarios de crecimiento limitado o contracción?
- **Personas.** ¿Tus equipos aprenden y actúan rápido en entornos ambiguos?
- **Tecnología y ciberseguridad.** ¿Tus infraestructuras digitales respaldan las operaciones en situaciones críticas?
- **Reputación.** ¿Generas confianza entre clientes e inversores en todos los mercados donde operas?

©IESE Business School

Ya sea que avances en IA o relocalices la manufactura, el éxito depende del talento

¿CUENTAS CON LAS COMPETENCIAS NECESARIAS?

Cuando la gestión de ‘stakeholders’ se vuelve geopolítica

600

mil millones de dólares

Es la inversión que Apple prometió a nivel nacional tras el anuncio de Donald Trump de aplicar un arancel del 100% a chips y semiconductores extranjeros.

Muchas empresas están descubriendo que el *stakeholder* más importante puede ser un gobierno. La gestión de las partes interesadas se enfrenta a su mayor prueba en esta era de la geopolítica, donde el patriotismo se ha convertido en “la nueva economía de los grupos de interés” en el mundo empresarial.

Así deberías gestionar a tus grupos de interés >

¡Supéralo y sigue adelante!

©IESE Business School

Por Mike Rosenberg

Si prestas atención a lo que sucede en el mundo, es posible que te enfades, te sientas desanimado o incluso experimentes rabia. Pero ¿de qué sirve quedarse ahí? Desde un punto de vista empresarial, en algún momento debemos aceptar la realidad en la que vivimos y decidir qué hacer para seguir adelante. Estas son las medidas que, como empresario, puedes adoptar para avanzar.

VER VÍDEO >

+INFO:

Este *report* forma parte de la revista *IESE Business School Insight* núm. 170 (sept.-dic. 2025).

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

©IESE Business School