

Rediseña tu estrategia empresarial ante la nueva geoeconomía

Aranceles, guerras tecnológicas y tensiones energéticas cambian las reglas. Ajusta tu estrategia para identificar nuevas oportunidades.



1 de septiembre de 2025

Bienvenidos a la era de la geoeconomía, donde los países usan la economía con fines

políticos. El marco de reglas compartidas, apertura comercial y estabilidad relativa de las últimas décadas ha quedado obsoleto. Comercio, inversión e internacionalización dejan de ser motores neutrales del crecimiento para convertirse en piezas estratégicas de una disputa geopolítica de alto voltaje.

En el [20º Banking Industry Meeting](#) del IESE, celebrado en Madrid, [Jordi Gual](#) y [José Manuel González-Páramo](#) explicaron cómo este cambio está reconfigurando el tablero mundial: “El imperialismo está de vuelta”, alertó Gual. “Las grandes potencias emplean su fortaleza económica –a través de sus empresas globales, su presencia internacional y su capacidad exportadora– para obtener ventajas en negociaciones, expandir su influencia territorial o asegurar el acceso a recursos críticos”, añadió.

Esta nueva realidad geopolítica exige a las empresas a [repensar sus estrategias](#) desde cero, señala [Jordi Canals](#): “Las actuales disrupciones hacen saltar por los aires algunos principios centrales del modelo de negocio de las empresas internacionales”.

En este contexto, donde el ahorro de costes y la eficiencia han perdido peso estratégico, las empresas se ven obligadas a replantearse cómo generar valor para sus clientes. El crecimiento ya no consiste en expandirse a todas partes, sino en actuar con prudencia, visión y plena conciencia de [los riesgos geopolíticos que conlleva cada decisión](#).

Análisis de los riesgos geopolíticos en cuatro pasos

1. Identifica los riesgos

¿Amenazas regulatorias? ¿Políticas de protección de fabricantes locales? ¿Conflictos regionales?

2. Evalúalos

Examina a fondo sus causas y alcance.

3. Estima su probabilidad e impacto

No subestimes los riesgos poco probables, ya que pueden impactar significativamente en tu empresa.

4. Prepara planes de contingencia

Más importante que calcular la probabilidad de X o Y es contar con un plan estratégico sobre cómo actuar en caso de que X o Y ocurra para mitigar sus efectos.

Gestión estratégica para un entorno líquido

“Los asuntos estratégicos son aquellos que afectan de manera significativa la viabilidad de una empresa a medio y largo plazo, así como su tamaño y alcance básicos en términos de geografía y segmentos de mercado”, escribe [Mike Rosenberg](#) en su libro [Strategy and Geopolitics](#).

“Temas como la soberanía nacional, la guerra o los cambios políticos radicales pueden influir en múltiples asuntos estratégicos de una empresa en un país o región concreta. Las compañías podrían perder su licencia legal y social para operar, ver sus activos confiscados o nacionalizados, o poner en riesgo la subsistencia –e incluso la vida– de sus empleados. Por su gravedad, estos asuntos deben figurar necesariamente en la agenda del consejo de administración, que tiene la responsabilidad de analizarlos a fondo y aprobar la dirección estratégica de la empresa”, recalca Rosenberg.

En un [mundo líquido](#), donde las políticas y alianzas cambian de un día para otro, los líderes empresariales deben diseñar estrategias que contemplen distintos escenarios, en lugar de limitarse a reaccionar a los acontecimientos, para lograr estabilidad en la gestión. Rosenberg recomienda abordar tres niveles de análisis, atendiendo tanto al horizonte temporal como al abanico de desafíos que pueden presentarse.

Imagina dónde estará tu empresa en los próximos 12 meses, de aquí a tres o cinco años y más adelante aún. Para cada una de estas franjas temporales, considera tres niveles de complejidad:

1. ¿Qué puede impactar directamente en mi negocio hoy?

Por ejemplo, aranceles sobre tus productos.

2. ¿Qué puede impactar indirectamente a corto plazo?

Por ejemplo, proveedores o competidores afectados por esos aranceles.

3. ¿Cuál sería el peor escenario, un acontecimiento inesperado con un impacto grave en tu negocio?

Por ejemplo, una guerra por Taiwán que interrumpa el suministro desde China.

Para cada escenario, define alternativas y elabora planes de contingencia. A medida que

avances, evalúa con regularidad qué funciona, qué aprendizajes obtiene tu organización y qué ajustes requiere la estrategia en cada momento.

De la incertidumbre a la oportunidad con templanza directiva

“La complejidad y la rápida evolución de la situación geopolítica hacen que sea más importante que nunca analizarla constantemente”, reitera [Miguel Ángel López Borrego](#), CEO de Thyssenkrupp.

Basta con pensar en el acuerdo comercial entre Estados Unidos y la UE, firmado en julio de 2025, que impone un arancel del 15% a la mayoría de las exportaciones europeas hacia EE. UU. y mantiene un 50% sobre el acero comunitario, calificado como devastador para el sector. Sin embargo, mucho antes de que Trump llegara al poder y anunciara una batería de aranceles proteccionistas, López Borrego ya había anticipado el rumbo que tomaría la industria del acero. Desde que asumió el cargo de CEO en 2023, comenzó a reorientar al conglomerado alemán hacia nuevos horizontes. Tras meses de negociaciones con socios y sindicatos, logró un [acuerdo de reestructuración](#) apenas semanas antes del anuncio del pacto comercial.

A su juicio, “hay que tener claros los objetivos y ceñirse a ellos”, porque “nunca se sabe cómo va a evolucionar la geopolítica”. Esto implica no reaccionar ante cada giro inesperado, sino mantenerse fiel a la visión estratégica y a las convicciones empresariales propias. Implica, además, compartir información de manera franca, honesta y transparente: “No decir a la gente lo que quiere oír, ni comprometerte con quien no sigue tu agenda, porque eso, al final, te lleva a la ineficiencia, que es justamente lo que quieres evitar. Ahí entra en juego la templanza: mantén la calma, pero con una determinación absoluta”, aconseja López Borrego.

Otra gran empresa alemana, Deutz, también ha afrontado una profunda transformación ante los cambios en el entorno global. Como señala [Christoph Zott](#) en una reciente [publicación](#), el impulso hacia la descarbonización ya había llevado al fabricante de motores diésel y de gas a reconsiderar su modelo de negocio. No obstante, la invasión rusa de Ucrania en 2022 marcó un punto de inflexión que aceleró el viraje estratégico hacia aplicaciones en el sector defensa, [una orientación que Thyssenkrupp también ha adoptado](#).

Este tipo de decisiones abre la puerta a nuevos mercados, alianzas estratégicas y bases de clientes, al tiempo que plantea una propuesta de valor renovada: motores fiables, adaptables y de alto rendimiento, donde el abastecimiento nacional resulta clave, indica Zott. Al igual que en Thyssenkrupp, el impulso del cambio en Deutz proviene directamente de su CEO, y el proceso no ha estado exento de obstáculos. “Cambiar el modelo de negocio nunca es fácil”, admite Zott, reconociendo que la resistencia interna forma parte del camino hasta que la nueva estrategia logra consolidarse.

“De hecho, mi trabajo de décadas en [innovación de modelos de negocio](#) (BMI, por sus siglas en inglés) demuestra que, para tener éxito, se necesitan tres ingredientes clave: una mentalidad orientada al BMI, un proceso de BMI y herramientas BMI. Y, por supuesto, ¡muchísima resiliencia a lo largo del trayecto!”, concluye.

Los ejemplos citados demuestran que “incluso las empresas consolidadas en sectores tradicionales pueden adaptarse cuando el entorno cambia. Con el enfoque adecuado, los activos heredados pueden redirigirse para responder a nuevas demandas, y la incertidumbre puede transformarse en una fuente de oportunidad y renovación”, subraya Zott.

Acciones estratégicas

Anticípate

Diseña estrategias basadas en escenarios. Te permitirá prepararte para futuros posibles.

Define el rumbo

Identifica las oportunidades que abre el nuevo contexto geopolítico y determina cómo capitalizarlas.

Adáptate

Revisa tu modelo de negocio para seguir siendo relevante y generar ventaja competitiva en un entorno cambiante.

Diversifica

El nuevo paradigma exige autonomía estratégica y menor dependencia de un mercado o proveedor.

Piensa a largo plazo

Combina eficiencia con resiliencia y amplía horizontes temporales para sostener el crecimiento.

Estrategias que refuerzan energía, defensa y tecnología

Como apuntan [Núria Mas](#) y [Pedro Videla](#), el giro aislacionista de Estados Unidos abre también una ventana para que [Europa solucione los problemas estructurales que arrastra desde hace años](#). Vítor Constâncio, exvicepresidente del Banco Central Europeo, detalló algunas de las reformas necesarias en una entrevista con [Mireia Giné](#) durante el [Banking Industry Meeting](#) del IESE en Madrid: “El mundo ha cambiado. Igual que ya no podemos depender del paraguas defensivo de Estados Unidos, tampoco podemos depender del sistema dólar tal como lo operaba Estados Unidos hasta ahora. Debemos actuar”.

Una de las vías posibles es seguir el ejemplo estadounidense. [Joan Jané](#), en su [estudio sobre la nueva estrategia industrial de EE. UU.](#), analiza la apuesta por revitalizar sectores como la electrónica, la automoción, el textil, la farmacéutica, la alimentación y bebidas, los bienes de consumo de rápida rotación, el ámbito aeroespacial y, como se ha señalado, la defensa. Oportunidades no faltan, pero Jané advierte: solo un flujo constante de talento con las competencias adecuadas acompañado de una colaboración estrecha entre actores públicos y privados, permitirá alcanzar el éxito.

Incluso si Estados Unidos no logra consolidar su “renacimiento industrial”, su modelo deja lecciones útiles para cualquier empresa que busque ajustar su estrategia. Se trata, en palabras de Jané, de “desarrollar capacidades en los lugares adecuados, para los productos adecuados, con las tecnologías adecuadas; de crear ecosistemas flexibles, limpios, seguros y distribuidos regionalmente, que alineen los objetivos económicos, medioambientales y de seguridad”.

El imperativo estratégico, concluye, es claro: “Impulsar ciclos de innovación a largo plazo, fomentar el empleo tanto en sectores tecnológicos como tradicionales y reducir la dependencia de cadenas de suministro externas vulnerables”. Para ello, conviene emular el modelo de ecosistema, “fomentando clústeres regionales donde fabricantes, ingenieros, científicos de datos y emprendedores convivan y colaboren. Estos ecosistemas no son solo fábricas: son motores de innovación”, afirma Jané.

Expertos y directivos reunidos en el [I Encuentro sobre Geopolítica](#) del IESE, celebrado en mayo de 2025, identificaron los sectores estratégicos con mayor potencial. Además de la [defensa](#), señalaron la energía y las tecnologías digitales, en particular la inteligencia artificial, la ciberseguridad y las monedas digitales.

En el frente energético, [Gonzalo Escribano](#), director del Programa de Energía y Clima del Real Instituto Elcano, planteó una estrategia basada en tres pilares: desacoplamiento, mitigación de riesgos y rivalidad cooperativa con los competidores. Dado el uso creciente de la energía como activo geoestratégico por parte de países y empresas, aboga por una política de control que garantice el suministro, reduzca el consumo y aumente la autonomía: “Una forma de control es combinar una gestión adecuada de los recursos fósiles importados con fuentes descarbonizadas autóctonas, electrificación y eficiencia. La cooperación público-privada puede ayudar a impulsar mercados energéticos relacionados con la defensa, como los de combustibles descarbonizados y baterías, y beneficiarse de esquemas europeos conjuntos de apoyo”, señaló.

Una lógica parecida se aplica a la inteligencia artificial, convertida en un terreno de rivalidad entre naciones y corporaciones. [OpenAI](#), objeto de estudio de [Sampsá Samila](#) y [Pascual Berrone](#), ejemplifica cómo las capacidades más avanzadas de la IA se han vuelto estratégicamente significativas para las empresas y, cada vez más, para los gobiernos. En la [carrera por el liderazgo global en IA](#), Samila recupera una idea también apuntada por Jané: “La clave está en contar con un ecosistema consolidado”. Allí donde existe un mercado de capitales profundo y líquido, explica, tienden a emerger más innovaciones en productos, más patentes y más *startups*, algo que él mismo ha constatado en [su estudio sobre los efectos indirectos](#) de este fenómeno.

Ante el nuevo orden mundial, Samila y Berrone reivindican principios clásicos de la estrategia: mantenerse ágil y flexible, porque las industrias y los entornos competitivos pueden cambiar rápidamente. Evaluar el mercado con regularidad, vigilar a los competidores y estar preparado para pivotar cuando sea necesario te ayudará a conservar tu posición de liderazgo en esta nueva era geoeconómica.

+INFO:

[Tres claves para blindar la cadena de suministro internacional](#), basado en el libro [Strategy and Geopolitics](#), de Mike Rosenberg.

“[How to survive on PLUTO, a radically different planet](#)”, artículo de Mike Rosenberg publicado en *I by IMD*.

“[Estrategia de la empresa ante cambios geopolíticos disruptivos](#)”, de Jordi Canals.

[“Thyssenkrupp: reinventando el gigante industrial alemán”](#), caso de estudio de Marta Elvira, Jordan Mitchell y Helmuth Ludwig disponible en [IESE Publishing](#).

[“Visión innovadora. Lidera el emprendimiento para un futuro mejor”](#), especial publicado en la revista [IESE Business School Insight nº 167](#).

[“The manufacturing renaissance: reshoring, innovation and industrial strategy for U.S. competitiveness”](#), de Joan Jané y Holly Anne Hill.

[“OpenAI y el mercado de los grandes modelos de lenguaje”](#), caso de estudio de Sampsa Samila y Pascual Berrone, disponible en [IESE Publishing](#), junto con “The Governance Saga at OpenAI: Governance Crises Threaten an Artificial Intelligence Pioneer”, de Pascual Berrone, Romain Boulongne, Sampsa Samila e Isaac Sastre Boquet.

[Prepárate para liderar en un mundo en conflicto](#)

www.iese.edu/es/insight