Cuatro estrategias directivas ante la geopolítica, la IA y el envejecimiento poblacional

La productividad y el consumo afrontan una presión triple y simultánea que reescriben las reglas de la gestión.



16 de junio de 2026

El peso de Asia en la economía mundial ha aumentado de forma muy significativa desde la

©IESE Business School

segunda mitad del siglo XX, mientras que el peso relativo de Estados Unidos y Europa ha disminuido. Según el FMI, en 2026 Asia seguirá siendo el principal motor del crecimiento económico mundial.

Aunque la emergencia de nuevas potencias económicas apunta a una reducción de las desigualdades, ha avivado el temor a que se produzca la denominada "trampa de Tucídides", según la cual, cuando una potencia emergente desafía la hegemonía de la establecida, el riesgo de un conflicto bélico se dispara con independencia de las ideologías de sus gobiernos.

El presidente chino, Xi Jinping, aludió a este concepto en la cumbre que mantuvo con Donald Trump en Pekín a mediados de mayo de 2026. En sus palabras de apertura, Xi lanzó una pregunta retórica al mandatario estadounidense: "¿Pueden China y Estados Unidos trascender la llamada trampa de Tucídides y forjar un nuevo paradigma para las relaciones entre grandes potencias?" Y es que, hace más de una década, China sobrepasó a la economía estadounidense en paridad de poder adquisitivo del PIB. Hoy, asistimos tanto al uso de mecanismos económicos como armas de guerra (sanciones, aranceles y políticas mercantilistas) como a guerras subsidiarias, señalaron el profesor del IESE Pedro Videla y John Müller, columnista en medios de comunicación, en una sesión celebrada en el campus del IESE en Madrid exclusiva para Miembros de la Alumni Association.

Asistimos, aseguraron los ponentes, al final de la denominada Pax Americana, un sistema de reglas e instituciones surgido tras la Segunda Guerra Mundial que fomentó un crecimiento sin precedentes, redujo la pobreza global y expandió el comercio internacional. Ese marco de estabilidad se ha desvanecido y nos adentramos a una segunda Guerra Fría, donde la competencia geopolítica se impone sobre la cooperación económica. El orden mundial ha dado paso al desorden mundial.

Además de la geopolítica, dos factores transformarán la productividad y el consumo en las próximas décadas: la inteligencia artificial y el invierno demográfico. Videla y Müller proponen cuatro estrategias para hacer frente a este nuevo contexto.

1. Prioriza la resiliencia sobre el coste

Entre los años noventa y la década de 2020, el mundo empresarial vivió un proceso de globalización impulsado por la búsqueda constante de la eficiencia: menor coste y máxima rapidez. Müller explica que, con la ruptura de la Pax Americana y la desconfianza entre los bloques occidental y el eje liderado por Rusia y China, el modelo *just in time* se ha sustituido

©IESE Business School

por *just in case*. Las rutas comerciales seguras y la estabilidad de los suministros ya no se pueden dar por sentadas, por lo que la protección se impone a la eficiencia en las cadenas de producción. Evalúa y reajusta tus cadenas de suministro desde la óptica de la seguridad nacional y geopolítica, no solo de la eficiencia financiera.

2. Rediseña tu huella geográfica

El criterio de decisión ya no es producir mejor y más barato, sino tejer alianzas con socios de confianza dentro de bloques comerciales afines, aunque ello implique sacrificar rentabilidad a corto plazo. De ahí emergen prácticas como el *friend-shoring* (ubicar la producción en países con afinidad política) y el *near-shoring* (acercar geográficamente la producción para ser menos dependiente de rutas largas y frágiles). Como resultado, las empresas diversifican riesgos; sin abandonar sus relaciones con China, incorporan otras potencias manufactureras como India, México o Turquía, que les proporcionan un mejor acceso a los mercados norteamericano y europeo.

3. Gestiona el talento en la era de la IA

La IA plantea un dilema para la gestión: aunque se genera más conocimiento que nunca, convertirlo en crecimiento económico real es cada vez más difícil. Para los directivos, la pregunta clave no es si determinados trabajos desaparecerán, sino quién capturará el valor generado por esta tecnología. No te centres solo en la automatización, sino en cómo tu organización capturará el valor de la IA y cómo afectará esto a la dignidad y el propósito del trabajador. Además, el control de la infraestructura física que sostiene la IA, como los centros de datos, se ha vuelto un activo estratégico crítico; en palabras de Müller, “quien controla el silicio, controla la IA”.

4. Adapta tu estrategia al “invierno demográfico”

El descenso de los nacimientos está agotando el crecimiento económico silencioso que aportaba el aumento poblacional. Con tasas de natalidad en mínimos históricos en países como Corea del Sur, China o España, las empresas deberán aprender a operar en mercados cada vez más envejecidos. El decrecimiento poblacional cambiará las reglas del consumo y la disponibilidad de talento; la productividad por empleado será más crucial que nunca.

©IESE Business School

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

PLUTO: un marco para liderar en entornos complejos

IESEconomics



Pedro Videla

Profesor de Economía y titular de la Cátedra Banco Sabadell de Economías Emergentes en el IESE.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School