

La estrategia de la empresa ante cambios geopolíticos disruptivos

JORDI CANALS
Profesor de Dirección Estratégica
Cátedra Fundación IESE de Gobierno Corporativo

Resumen

La aparición simultánea de múltiples disrupciones geopolíticas y tecnológicas en los últimos años ha incrementado la presión sobre la agenda del CEO y de los consejos de administración.

Este documento examina los principales aspectos de las disrupciones geopolíticas actuales y su impacto en las empresas y en su estrategia internacional. Analiza los elementos esenciales de la estrategia internacional en una etapa de globalización acelerada y su pérdida de relevancia ante la creciente incertidumbre geopolítica. Asimismo, propone tres nuevas dimensiones que las compañías con operaciones internacionales deben incorporar: la resiliencia de su estrategia y operaciones, la integración del riesgo geopolítico en sus decisiones estratégicas y las relaciones con los Gobiernos.

La diversidad de contextos tecnológicos, competitivos y geopolíticos en los que operan las empresas hace inviable plantear una solución universal. Por ello, este modelo pretende ofrecer un marco de reflexión a los CEO, a los consejos de administración y a la alta dirección, que les ayude a orientar la organización hacia el largo plazo.

Palabras clave: Estrategia corporativa, globalización, propósito, geopolítica.

Todo el material incluido en este documento ha sido elaborado por el autor, salvo que se indique lo contrario.

Copyright © 2025 IESE.

Última edición: 13/10/25

Índice

1. ¿Es el final de la globalización acelerada?	3
2. Estrategia internacional en un mundo altamente globalizado	6
3. Emergencia de las disrupciones geopolíticas: un cambio de era.....	8
4. Principales efectos de las disrupciones sobre la estrategia internacional de la empresa	10
4.1. Eficiencia	11
4.2. Acceso a mercados.....	13
4.3. Aprendizaje	13
4.4. Resiliencia.....	13
4.5. Alianzas	14
4.6. Presencia frente a profundidad (<i>breadth versus depth</i>)	14
4.7. Horizontes temporales	15
5. Redefinición de la estrategia internacional de la empresa	15
5.1. Relaciones con los Gobiernos y los stakeholders locales críticos	17
5.2. Riesgos geopolíticos	18
5.3. Resiliencia de la empresa ante los nuevos riesgos.....	21
5.4. Nuevas dimensiones críticas de la estrategia internacional de la empresa	23
6. Reflexiones finales	24
Bibliografía.....	26



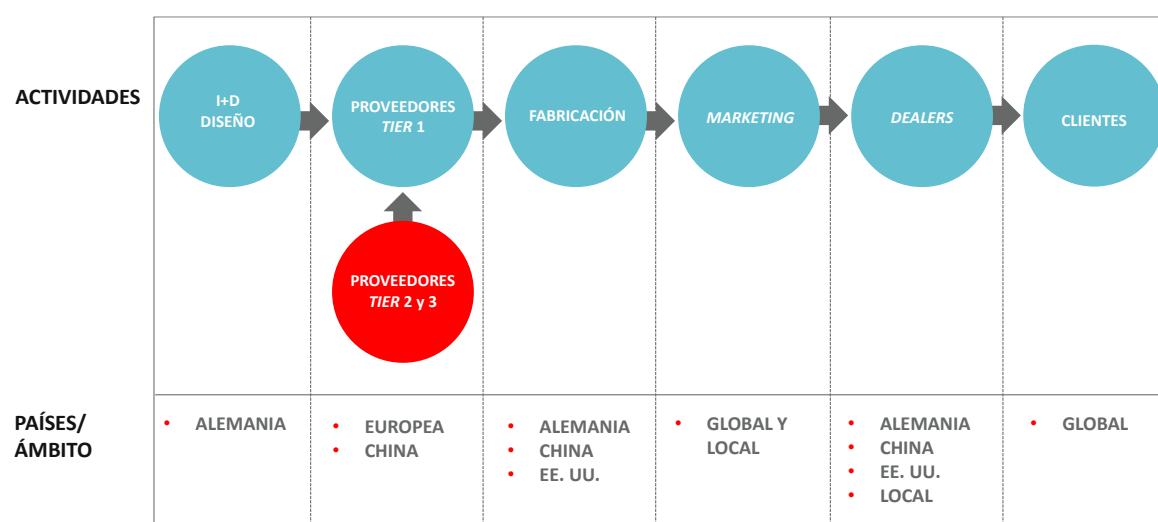
1. ¿Es el final de la globalización acelerada?

Durante la década de 1990, Volkswagen se consolidó como el mayor fabricante europeo de automóviles y aceleró su expansión en China, un mercado cuyo crecimiento se disparó con motivo de su incorporación a la Organización Mundial del Comercio (OMC) en el 2001.

La compañía alemana aprovechó la rápida expansión del mercado chino de automóviles de gama baja y media-baja, levantó en ese país una docena de plantas de fabricación y se convirtió en el primer fabricante de coches en el gigante asiático. Fue el paradigma de una compañía global desde los años 90: raíces alemanas, con la actividad de I+D localizada en su país de origen; capacidad de fabricación distribuida entre Europa, América y Asia; liderazgo en el mercado chino; y fuerte presencia en Estados Unidos. La **Figura 1** presenta la configuración de la cadena de valor global de Volkswagen, con la concentración de su I+D su país de origen.

Figura 1

Volkswagen: cadena global de operaciones



En el 2019, antes del inicio de la pandemia de la covid-19, la cuota de mercado del fabricante alemán en China era de alrededor del 20%. En sectores intensivos en capital y tecnología —como equipos de telecomunicaciones, ordenadores personales, paneles solares, trenes de alta velocidad o turbinas eólicas— las compañías chinas ya competían a nivel global con las norteamericanas o las europeas. Sin embargo, el sector de la automoción seguía estando dominado por Volkswagen y Toyota y las compañías locales no acababan de despegar.

En el 2024, las ventas de vehículos eléctricos fabricados en la potencia asiática por empresas locales como BYD, Chery o Geely representaron algo más del 35% de las ventas de coches nuevos. El sector de la automoción en este país experimentó una expansión explosiva con el surgimiento de nuevas compañías —hasta entonces desconocidas— que irrumpieron con vehículos eléctricos dotados de unos niveles de digitalización y conectividad superiores a los de los modelos americanos y europeos.

Además, contaban con una ventaja significativa: el precio de venta era sustancialmente más bajo, tanto por los menores costes de fabricación en su país como por las políticas de subvenciones (durante casi dos décadas) a la producción de vehículos eléctricos que había

adoptado su Gobierno. Si bien la política industrial china para promover este tipo de coches no ha sido sencilla, hoy esta nación dispone de las capacidades y el volumen necesarios para liderar el sector de la automoción en el futuro.

La irrupción de una nueva generación de fabricantes de automóviles chinos en el sector del vehículo eléctrico y conectado en el mercado mundial ha sorprendido a los europeos, tanto por su carácter inesperado como por la calidad de sus productos. Volkswagen no cuenta aún con la capacidad suficiente, ni en Europa ni en el país asiático, para producir un volumen mínimo de coches eléctricos con el que hacer frente a la demanda del gigante asiático o a la europea. Además, los vehículos que fabrica no tienen las prestaciones de los chinos, porque su *software* resulta inferior. A su vez, el diferencial de precios de sus coches respecto a similares chinos es entre un 50% y un 70% superior.

Este cambio profundo en la estructura competitiva del sector está teniendo consecuencias directas para Volkswagen y otros fabricantes europeos y japoneses, que corren el riesgo de convertirse en irrelevantes en el mercado chino al ofrecer vehículos de calidad y prestaciones inferiores. Esto implica que su cuota de mercado y sus ingresos podrían disminuir con rapidez en los próximos años. A su vez, el exceso de capacidad de sus plantas puede convertirse en un serio quebradero de cabeza que llevaría a la pérdida de valor de activos muy relevantes en su balance. En definitiva, el modelo de negocio global sobre el que Volkswagen había cimentado su liderazgo durante casi tres décadas habría quedado obsoleto y no resultaría fácil reconstruirlo.

En julio del 2022, el Consejo de Administración de Volkswagen nombró a Oliver Blume, CEO de Porsche —filial del grupo Volkswagen—, nuevo CEO del grupo. La sustitución del anterior CEO, Herbert Diess, estuvo motivada en buena medida por el deterioro de los resultados de sus operaciones en China y la lentitud en la fabricación de los nuevos modelos de vehículos eléctricos y conectados. Diess había planteado la necesidad de afrontar una reestructuración profunda en las plantas del grupo en Europa, comenzando por Alemania. Sin embargo, la fuerte oposición sindical, encabezada por los representantes de los trabajadores en el Consejo de Administración, acalló aquellas reflexiones e impulsó su salida del grupo.

Blume eludió referirse a la necesidad de reestructurar las plantas del grupo, aunque insistía en aumentar la eficiencia y mejorar en agilidad e innovación. Sin embargo, la dura realidad se acabó imponiendo y, en noviembre del 2024, anunció la reducción de la capacidad de fabricación en el país germano, lo que volvió a despertar una reacción airada de los sindicatos.

Ante los enormes cambios experimentados por el sector de la automoción, clave para la industria y el empleo en Europa, la reacción de los Gobiernos y de la Comisión Europea en el 2025 fue plantear aranceles más elevados a las importaciones de vehículos procedentes de China. Sin embargo, los propios fabricantes europeos se enfrentaban a un dilema significativo: aunque esa medida podía aliviar la presión competitiva en el mercado europeo, también podría provocar una reacción contundente del Gobierno chino, que pondría en una situación crítica a las marcas europeas en aquel mercado.

La globalización de las últimas tres décadas ha llevado a empresas como Volkswagen a buscar una cuota de mercado importante en el mercado chino, al mismo tiempo que las ventas en el país impulsaba su volumen de producción y permitía reducir los gastos globales en I+D por unidad vendida. Esto condujo a una enorme dependencia de China. Sin embargo, este fenómeno no es exclusivo de Volkswagen ni del sector de la automoción: afecta también a otros ámbitos, como el farmacéutico, con empresas como Novartis o AstraZeneca; el bancario, con HSBC o J.P. Morgan; el tecnológico, con Apple o Microsoft; o el de los productos de consumo, con Danone o Unilever. Todas estas compañías asumen riesgos adicionales en sus operaciones en territorio chino y desde él, con un impacto sustancial en su estrategia y sus resultados.



La emergencia de China como nueva potencia económica, política y militar del siglo XXI junto con los aspectos singulares de sus políticas, ha provocado el final del orden político y económico internacional establecido después de la Segunda Guerra Mundial bajo el liderazgo de Estados Unidos. La globalización más intensa de las últimas cuatro décadas fue una consecuencia directa de aquel orden internacional. Sin embargo, para comprender el cambio del entorno internacional, no basta con describir la emergencia del gigante asiático como una nueva potencia.

El nuevo contexto para muchas organizaciones internacionales se ve reforzado por la combinación de varios factores: una disrupción tecnológica —inteligencia artificial (IA), digitalización y conectividad—; una nueva política industrial china que favorece la emergencia de grandes compañías locales y limita la capacidad de acción de empresas internacionales en él; el uso de los aranceles y las barreras al comercio como arma geopolítica —que, con la segunda Administración de Trump, se ha intensificado notablemente—; y las políticas industriales activas adoptadas primero por China y después por Estados Unidos y la Unión Europea (UE).

Esta combinación singular de factores abre paso a un mundo empresarial muy distinto del de las últimas cuatro décadas, que ha estado marcado por la globalización, los mercados abiertos y la baja injerencia de los Ejecutivos en el comercio internacional. Durante aquel periodo, los factores económicos —creación de riqueza, internacionalización de la empresa, integración de los países emergentes en el comercio internacional y una cooperación internacional en materia económica— dominaron los factores políticos y las agendas de los Gobiernos y de las compañías. Los recientes cambios políticos en Estados Unidos y en China han relegado esos principios económicos a un segundo plano, y los conflictos geopolíticos han vuelto a cobrar protagonismo.

Los riesgos geopolíticos¹ surgen por la interacción entre la geografía particular de los países y las políticas de sus Ejecutivos. Estos riesgos siempre han existido, pero la cooperación internacional dominante durante las últimas décadas ayudó a que no desempeñaran un papel dominante, salvo en casos excepcionales, como fueron los atentados del 11 de septiembre del 2001 en Estados Unidos y el posterior desorden en Oriente Medio. Desde la segunda década de este siglo, y después de la gran crisis financiera del 2008, los factores políticos, que incluyen las reacciones de los Gobiernos a las crisis sociales y los movimientos populistas, han recobrado una importancia enorme, desplazando a los factores económicos a un segundo orden de relevancia en la agenda gubernamental. Hoy, los factores geopolíticos reclaman una atención especial a la hora de pensar y evaluar la estrategia de una organización.

El objetivo de este documento es ayudar a repensar la estrategia internacional de las empresas en un mundo de elevados riesgos geopolíticos. Para ello, se describen, en primer lugar, las principales características de la globalización acelerada (1980-2020) y de la estrategia internacional de las compañías; a continuación, se detalla el cambio de escenario geopolítico y económico, que deja atrás cuatro décadas de globalización intensa; seguidamente, se analizan los principales impactos de este cambio de era en la estrategia internacional, y, por último, se presentan nuevos factores críticos que las empresas deben considerar en los próximos años al redefinir su estrategia internacional, como la resiliencia, el riesgo geopolítico y las relaciones con los Gobiernos.

¹ El concepto de geoeconomía se utiliza también con frecuencia para comprender este nuevo escenario internacional. Tucker (2022) define la geoeconomía como el uso de políticas e instrumentos económicos por parte de los Gobiernos para promover determinados intereses nacionales. En este documento se utiliza el concepto de geopolítica porque describe mejor los nuevos riesgos —económicos o no— a los que se enfrentan las empresas en sus operaciones internacionales.

2. Estrategia internacional en un mundo altamente globalizado

Desde las políticas de liberalización adoptadas en Estados Unidos bajo la presidencia de Ronald Reagan (y, posteriormente, en el Reino Unido con Margaret Thatcher) y la caída de la Unión Soviética en diciembre de 1991 hasta comienzos del 2020 (antes de la explosión de la COVID-19), la economía mundial experimentó un crecimiento muy importante del PIB y del comercio internacional. Se vivió una época de globalización acelerada. Este crecimiento permitió a cientos de millones de personas en Asia, África y Latinoamérica salir de la pobreza y mejorar su nivel de vida. Durante estas décadas, la globalización y los mercados abiertos ofrecieron oportunidades para que muchas compañías occidentales crecieran en aquellos países y desarrollaran cadenas de suministro globales eficientes. Los inversores impulsaban a las empresas a expandirse en mercados emergentes y, en particular, a construir posiciones sólidas en China.

Durante aquellos años, la economía internacional experimentó diversos *shocks*: la crisis de mercados emergentes de 1997-1998, los ataques terroristas del 11 de septiembre del 2001 en Estados Unidos, los conflictos bélicos posteriores en Oriente Medio, la gran crisis financiera del 2008, la recesión profunda de la economía europea y la crisis del euro hasta el 2012, el Brexit en el 2016, la nueva política arancelaria de Estados Unidos en la primera presidencia de Trump o la eclosión de los populismos en Latinoamérica y Europa. Sin embargo, la globalización nunca se puso en duda. El creciente conflicto comercial entre Estados Unidos y China —que se aceleró durante la primera presidencia de Trump—, la invasión de Ucrania por parte de Rusia y el apoyo que esta nación ha recibido del gigante asiático han provocado un vuelco del orden internacional.

Durante varias décadas, la internacionalización de las empresas occidentales se aceleró, tratando de aprovechar la apertura comercial de países emergentes y la gradual expansión de los acuerdos de libre comercio a escala global. Muchas diseñaron estrategias internacionales bajo la hipótesis de que la globalización era un fenómeno permanente e irreversible. Algunos autores sostenían que el mundo era plano —“*The world is flat*”, en palabras de Tom Friedman (2005)— y que los países que comerciaban entre sí nunca entrarían en un conflicto grave y, menos aún, en una guerra.

Estas convicciones contrastaban con los matices que, a partir de numerosos estudios empíricos, otros autores introducían en el debate. En particular, Pankaj Ghemawat (2003, 2007) destacaba que la evolución no era tan radical. Los perfiles que emergían apuntaban a una economía global semiglobalizada, en la que la distancia geográfica, cultural o administrativa entre países seguía siendo relevante, lo que añadía una complejidad importante a la dirección de las compañías.

Durante aquellos años, surgieron diversos modelos y paradigmas para definir la estrategia internacional de las empresas en una época de globalización acelerada. Los modelos dominantes hasta entonces estaban diseñados bajo la hipótesis de que la empresa internacional comenzaba sus actividades con la exportación y avanzaba por un itinerario hacia la inversión directa extranjera.² Entre los temas centrales se encontraban los modos de entrada en nuevos mercados, las relaciones entre sedes corporativas y filiales, el uso de las fusiones o adquisiciones, el diseño y gestión de alianzas como formas de entrada en un país, o la exploración del potencial competitivo de una nación. El factor dominante de la internacionalización era la expansión y globalización de los mercados.

² La historia de la empresa internacional incluye algunas aportaciones centrales: la inversión exterior, el comercio internacional y el ciclo de vida del producto (Vernon 1966); la teoría de la internalización (Buckley y Casson 1976); la localización de las actividades productivas (Dunning 1981), o la empresa metanacional (Doz *et al.* 2001), entre otras.



Sin embargo, la aceleración del proceso globalizador a partir de la década de 1980 impulsó no solo la apertura de nuevos mercados, sino también la internacionalización de la producción y las operaciones. Las organizaciones internacionales comenzaron un proceso de dispersión y reparto de las operaciones de la empresa (producción, logística, tecnología, etc.) en regiones y países diversos. Con la expansión de las tecnologías de la información (TI) en la década del 2000, se aceleró la deslocalización de actividades productivas, de operaciones y tecnológicas de las compañías en un número creciente de naciones (Baldwin 2016).

Ante las limitaciones de los anteriores paradigmas en el nuevo contexto de globalización acelerada de mercados y globalización de la producción, surgieron dos modelos que merecen una atención especial. El primero es el de la empresa transnacional, de Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal (1998). Va más allá de la empresa multidoméstica —con presencia en unos pocos mercados internacionales y gestionada de forma autónoma por cada país— o de la empresa global —con una centralización de productos y marcas que se venden en numerosos mercados locales—. En el modelo de Bartlett y Ghoshal, la empresa transnacional reúne estas características:

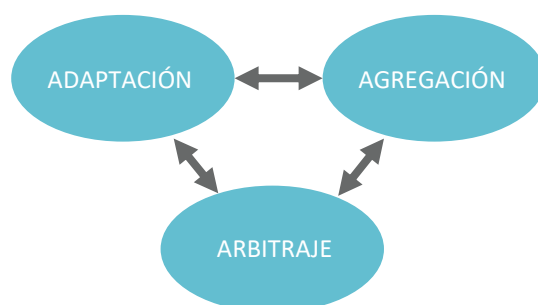
- la búsqueda de una mayor competitividad, mediante una eficiencia superior y costes más bajos y con cadenas de valor muy integradas y eficientes;
- una flexibilidad organizativa que equilibre bien el papel de la sede central y de las filiales, y que permita una capacidad de respuesta y adaptación a los diferentes mercados locales;
- la capacidad de aprender e innovar en cada país y la transferencia de este conocimiento y las buenas prácticas a otras regiones.

En general, durante la época de la globalización, las compañías multinacionales actuaron con eficacia a la hora de buscar una reducción de los costes operativos; algunas también fueron flexibles al adaptar sus productos a los mercados locales. Sin embargo, solo unas pocas aprovecharon la experiencia obtenida en operaciones internacionales para transferir conocimiento e innovación a otras divisiones de su organización. En resumen, si bien la estrategia internacional fue muy positiva desde el punto de vista de la reducción de gastos y del acceso a nuevos mercados, su impacto en la adaptabilidad de la empresa y su aprendizaje global resultaron más limitados.

Ghemawat (2007) presenta otro modelo para reflexionar sobre la estrategia internacional en el contexto de la globalización acelerada de los mercados y de la deslocalización de las operaciones. Propone tres arquetipos de la estrategia internacional a partir de los posibles objetivos que la organización puede perseguir en su expansión en otros países. Se trata del modelo de las denominadas *tres A*: agregación, arbitraje y adaptación (véase la **Figura 2**). Estos arquetipos difieren en parte de las dimensiones de Bartlett y Ghoshal, pero comparten algunos elementos, como la búsqueda de la eficiencia en costes y de economías de escala o la adaptación a los mercados locales.

Figura 2

Estrategia global: el modelo de Ghemawat (2007)



La agregación busca las similitudes entre los diferentes mercados internacionales que permitan a la empresa crecer en tamaño y lograr economías de escala y ventajas en costes. No solo considera para este objetivo la inversión en activos tangibles —como bienes de capital o tecnología—, sino que también incluye activos intangibles, como la investigación y el desarrollo o la creación de una marca comercial internacional. El arbitraje, por su parte, persigue explotar las diferencias de precios y costes entre países para mejorar la eficiencia de la compañía y reducir sus gastos. Finalmente, la adaptación pretende aumentar la variedad de bienes y servicios, y también de políticas, para servir mejor a los clientes locales. Al respecto, Ghemawat sugiere que una buena estrategia global exige definir una de las tres dimensiones en las que la empresa busca apoyar su expansión internacional e intentar alcanzar un nivel mínimo en las otras dos. Advierte que intentar optimizar simultáneamente las tres dimensiones resulta especialmente complejo.

Los paradigmas de Bartlett y Ghoshal (1998) y Ghemawat (2007), entre otros, estaban pensados para un mundo de creciente globalización y bajas barreras comerciales. Ghemawat advertía sobre la importancia de las distancias culturales y políticas entre países, más allá de las económicas, lo que le llevó a hablar de un mundo semiglobalizado antes que plenamente global. Sin embargo, los cambios geopolíticos recientes han configurado un nuevo escenario internacional y la vigencia de aquellos modelos resulta hoy más limitada.

3. Emergencia de las disrupciones geopolíticas: un cambio de era

La invasión rusa de Crimea en el 2014, las crecientes tensiones entre Estados Unidos y China desde el 2012, el Brexit en el 2016, y las políticas comerciales de la primera Administración de Trump a partir del 2017 (con la amenaza de aranceles más elevados y algunas restricciones o barreras no arancelarias al comercio internacional) supusieron golpes decisivos al proceso de globalización (Kobrin, 2017; Rajan, 2023). La explosión de la pandemia de la covid-19 en el 2020 puso de manifiesto la escasa flexibilidad y resiliencia de las cadenas de suministro de muchas multinacionales, demasiado dependientes de materias primas o productos procedentes sobre todo de Asia o Rusia.

La invasión rusa de Ucrania, el retorno a un escenario de guerra en Europa y el apoyo de China a Rusia constituyeron señales claras de un nuevo orden político internacional. La invasión de Ucrania y la posterior crisis energética y de materias primas reavivaron la inflación a escala mundial. Las disrupciones de las cadenas globales de suministros provocaron un aumento sostenido de precios en muchos países y, eventualmente, una política monetaria restrictiva con subidas de tipos de interés que pusieron fin a un periodo prolongado de tipos bajos, vigente desde hacía casi 15 años.

La supuesta eficacia de las cadenas de suministro globales —con actividades dispersas por todo el mundo en la búsqueda de costes más bajos y eficiencia superior— en diversas partes del mundo quedó repentinamente en entredicho, sobre todo debido a factores geopolíticos. Un pilar importante de la estrategia global de muchas empresas se tambaleaba. La primera reacción consistió en pensar cómo introducir flexibilidad y resiliencia en unas cadenas de valor altamente tensionadas por la distancia y la búsqueda de eficiencias. La reacción de muchas compañías que decidieron buscar proveedores más cercanos y diversificar fuera del gigante asiático —con la estrategia China+1— puso de manifiesto que este cambio no tendría resultados inmediatos, porque la capacidad de fabricación que se quería trasladar desde China hacia otros países no existía y era necesario crearla. Ello exigía realizar grandes inversiones y desarrollar profesionales con nuevas capacidades, un proceso que exigía tiempo.

La experiencia de Apple resulta significativa (McGee 2025). El enorme esfuerzo de la compañía por diversificar sus proveedores y plantas de fabricación del iPhone fuera de China —con una



capacidad de compras y suministros global aún muy concentrada en fabricantes del país asiático— pone de manifiesto esta dificultad. A pesar de la inversión de Apple en otros centros productivos en Vietnam o en la India, su dependencia del gigante asiático seguirá siendo enorme durante los próximos años.

La exposición de las empresas a mercados emergentes para la exportación o la fabricación tiene un segundo efecto, más allá de la tensión de las cadenas globales de suministros: el daño potencial que un gobierno local puede infligir a una compañía extranjera presente en su mercado por las crecientes tensiones geopolíticas. Hasta febrero del 2022, la mayoría de las compañías occidentales que habían invertido en Rusia no esperaban la invasión de Ucrania; pocos meses después, muchas de ellas habían tenido que vender sus activos en el país y cerrar sus operaciones allí. La situación en China es diferente, pero los riesgos geopolíticos han aumentado de forma considerable durante los últimos años y la invasión de Ucrania constituye un antecedente importante.

Estos fenómenos sugieren que no nos hallamos solo ante una época con muchos cambios, sino ante un verdadero cambio de era (véase la **Tabla 1**), en cuyo origen se encuentran el ascenso del gigante asiático y su progresiva rivalidad con Estados Unidos por razones económicas. La amenaza de una invasión de Taiwán por parte de China y el alineamiento de esta con Rusia en la invasión de Ucrania han acentuado esta tensión, frente a la cual el país norteamericano ha ido respondiendo con una política arancelaria y comercial cada vez más dura y proteccionista. En conjunto, la ofensiva militar rusa y el respaldo político y económico que ha recibido de China han intensificado la pugna entre ambas potencias y redefinido el equilibrio global.

Tabla 1

Un cambio de era, no una era de cambios

- Emergencia de China
- Rivalidad entre grandes países: áreas de influencia
- Seguridad nacional
- Guerra arancelaria
- Política industrial activa
- Rivalidad en el acceso a materias primas
- Mercados de capitales
- Tecnología, IA y poder del gobierno
- Demografía e inmigración
- Desigualdad y polarización

A los factores originales de la confrontación comercial y política entre ambas potencias y el retorno de la rivalidad entre grandes países —*large-power rivalry*— se han añadido recientemente otros de gran relevancia: la pugna por el control de la explotación de minerales críticos necesarios para la fabricación de semiconductores, baterías eléctricas o placas fotovoltaicas; el esfuerzo de China por crear una red de naciones dependientes de su inversión y que adopten de manera progresiva el renminbi como divisa de reserva internacional —con el fin de ofrecer una alternativa a la hegemonía del dólar y, eventualmente, fragmentar los mercados de capitales—; la carrera acelerada por desarrollar modelos de lenguaje de gran tamaño (*large language models* [LLM]) de IA y su potencial aplicación en el ámbito empresarial y en la defensa; el declive demográfico de economías clave como China, Alemania, Italia o Rusia; el reto de la gestión eficiente y humana de la inmigración, sobre todo en la UE; y, por último, la creciente insatisfacción ciudadana ante

políticas públicas percibidas como desconectadas de las preocupaciones reales, centradas en prioridades culturales que alimentan la polarización social y el populismo (Shih, 2023).

Aunque se desconoce cuál será la duración y el alcance de esta nueva era, la historia sugiere que no se trata de un fenómeno coyuntural, sino de una transformación estructural que probablemente se prolongue durante años. El ciclo político y económico posterior a la Segunda Guerra Mundial —basado en organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) o el Banco Mundial, el dólar como divisa de reserva internacional y una apertura progresiva al libre comercio— se mantuvo hasta la disolución del sistema de Bretton Woods, decretada por el Gobierno estadounidense en 1973. Por su parte, el ciclo de la globalización acelerada descrito anteriormente se extendió desde la década de 1980 hasta comienzos de la del 2010.

Ante esta realidad, las empresas deben evaluar la solidez y coherencia de su estrategia y modelo de negocio. En esta nueva era, el sistema multilateral apoyado en la fuerza de la ley y los acuerdos internacionales ha perdido peso, dando paso a un mundo multipolar —en contraste con el orden bipolar posterior a la Segunda Guerra Mundial o el unipolar que siguió a la caída de la Unión Soviética—, en el que diversas potencias con gran capacidad de influencia (*large powers*, como Estados Unidos, China, Rusia o la India) buscan imponer sus intereses nacionales. Para todas ellas, los objetivos de seguridad nacional vuelven a desempeñar un papel semejante al que tuvieron durante la Guerra Fría.

A su vez, la crisis energética, la compleja transición hacia un modelo basado en energías renovables y la competencia por el liderazgo en IA y capacidad de computación —así como la energía necesaria para su funcionamiento— han abierto un nuevo frente en la disputa global por la fabricación de semiconductores avanzados y la obtención de minerales raros. Las características de este escenario emergente inciden de forma directa en las empresas, su gobernanza, su estrategia y su modelo operativo. Comprender las nuevas dinámicas internacionales y adaptar las dimensiones esenciales de la organización se ha convertido en una tarea ineludible de la alta dirección.

4. Principales efectos de las disrupciones sobre la estrategia internacional de la empresa

Una nueva era está emergiendo, con fundamentos inciertos y, en ocasiones, contradictorios. El volumen de comercio internacional de bienes y servicios, así como la inversión exterior, mantienen su relevancia, a pesar de los obstáculos a la globalización. No obstante, la incertidumbre sobre su futuro se ha disparado; los modelos mentales para la toma de decisiones siguen anclados a los paradigmas que han dominado durante décadas y aún faltan marcos analíticos capaces de interpretar con precisión esta nueva etapa.

A partir de la evidencia disponible y de la experiencia de algunas compañías que han sabido adaptarse con rapidez —como Ikea, Nestlé, NVIDIA o Schneider Electric, entre otras—, pueden identificarse algunos efectos relevantes de esta transición sobre las empresas, que contrastan claramente con los rasgos característicos de la era de la globalización (véase la **Tabla 2**): la eficiencia, el acceso a mercados, la capacidad de aprendizaje, la resiliencia del modelo de negocio y de las cadenas de suministro, las alianzas entre organizaciones, el equilibrio entre la diversidad geográfica (*breadth*) y la profundidad o penetración en un país (*depth*), y los horizontes temporales de inversión. Su análisis ofrece una base útil para evaluar la estrategia empresarial en un mundo menos globalizado y más fragmentado.

**Tabla 2****Efectos sobre variables críticas de la estrategia internacional**

- Eficiencia
- Acceso a mercados
- Aprendizaje
- Resiliencia
- Alianzas
- *Breadth vs. depth*
- Horizontes temporales

4.1. Eficiencia

La búsqueda de una mayor eficiencia ha constituido uno de los principales objetivos de la internacionalización, tal como plantean los modelos de Bartlett y Ghoshal (1998) y de Ghemawat (2007). Sin embargo, la creciente primacía de criterios políticos sobre los económicos en las relaciones internacionales está provocando que las ventajas y los niveles de eficiencia alcanzados durante el proceso de globalización tiendan a reducirse.

Las empresas están diseñando cadenas de suministro más resilientes, sólidas y próximas a los mercados finales, lo que conduce a una fragmentación creciente del comercio internacional y a un mayor intercambio dentro de los bloques económicos (Foroohar 2022). Las nuevas políticas industriales de Estados Unidos y de la UE persiguen la denominada *autonomía estratégica* en algunos sectores y fomentan la repatriación de instalaciones de fabricación y centros de I+D hacia los países de origen de las compañías. Estas políticas públicas implican nuevas inversiones —en ocasiones, la duplicación de plantas ya existentes en el extranjero— y una asignación de capital menos eficiente, condicionada más por razones políticas que por criterios económicos.

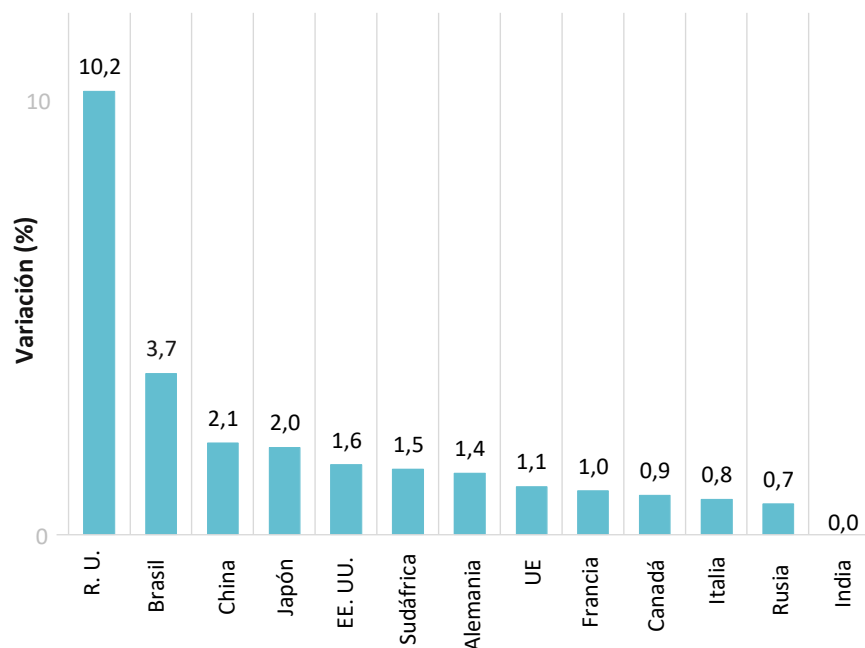
Al mismo tiempo, las nuevas plantas situadas en localizaciones elegidas por motivos políticos tendrán costes operativos superiores a los de otras ubicaciones. Morris Chang, fundador de Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC), expresó su complejidad ante lo que consideraba el final de la globalización con motivo del inicio de la construcción de una nueva planta de la empresa taiwanesa en Arizona (Estados Unidos), en el marco de la Ley de Chips del 2022 (Cheng 2022). Subrayó el hecho de que la instalación norteamericana requería una inversión significativamente mayor que una planta similar en Taiwán y afrontaría gastos operativos más elevados que los de un complejo equivalente en aquel país. Lamentó que la globalización y el libre comercio parecieran agonizar en un contexto dominado por políticas comerciales e industriales cada vez más proteccionistas.

En general, un entorno con mayores barreras al comercio tenderá a fragmentarse más, y el intercambio dentro de cada bloque económico ganará peso relativo. La **Figura 3** muestra evidencia empírica de esta tendencia entre el 2018 y el 2023. Las empresas necesitarán más capital para financiar mayores inversiones de un volumen superior de activos circulantes; en consecuencia, las ineficiencias aumentarán y los costes serán más elevados que en un mundo con menos restricciones al comercio internacional. Además, es previsible que los precios de numerosos productos y mercados se encarezcan, lo que podría alimentar tensiones inflacionistas persistentes.

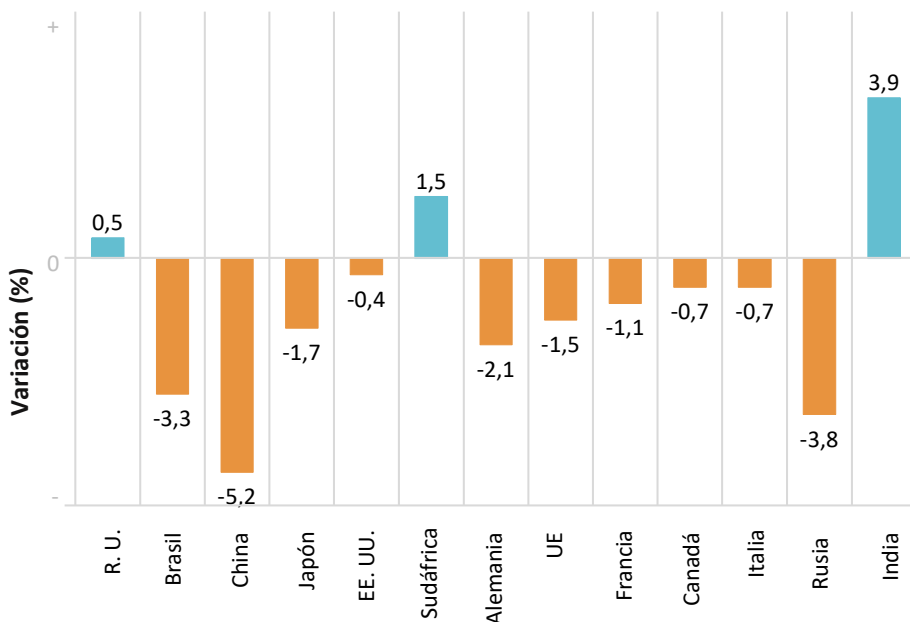
Figura 3

Efectos de los bloques comerciales sobre el volumen de comercio internacional: variación de las exportaciones (en %), 2018-2023

Exportaciones dentro del propio bloque comercial



Exportaciones a otros bloques comerciales



Fuente: Elaboración propia a partir de Hinrich Foundation (2025).



4.2. Acceso a mercados

Un segundo efecto de la desaceleración de la globalización se observa en el acceso a mercados internacionales. Las limitaciones físicas o cuantitativas al comercio quizá sean la excepción y no la regla, pero los aumentos de aranceles, las restricciones a la exportación o importación de determinados productos o el uso de la identidad nacional como criterio de acceso a ciertas ayudas públicas restringen los intercambios y conducen a una asignación de capital más ineficiente. Al mismo tiempo, reducen la competencia y generan presión al alza sobre los precios.

Ante el incremento de las barreras arancelarias y no arancelarias, es previsible que las tasas de crecimiento del comercio se concentren dentro de los bloques con menores restricciones, pero que el ritmo global sea sensiblemente inferior al de las últimas tres décadas, en especial en el caso de los productos físicos (véase la **Figura 3**).

La proliferación de barreras comerciales reduce de forma significativa las ventajas tradicionales de la globalización para las empresas, como el acceso a mercados locales o la posibilidad de diseñar cadenas de suministro altamente integradas y distribuidas en distintos países. En este nuevo contexto, parte de los beneficios que ofrecía la globalización pierde vigencia y valor estratégico para las compañías.

4.3. Aprendizaje

Al mismo tiempo, el acceso a mercados constituye una condición necesaria para alcanzar los objetivos de innovación y aprendizaje que algunas empresas internacionales han perseguido en su expansión. Por ello, una mayor dificultad de acceso limitará la capacidad de aprendizaje y de innovación.

Determinadas compañías —como Unilever y Nestlé, en el sector de los bienes de consumo, o Philips y Sony, en el de la electrónica— han innovado mediante la adaptación de sus productos a mercados locales. Por su parte, las farmacéuticas que invierten en China buscan reforzar la calidad de su investigación mediante la incorporación de talento local altamente cualificado y la adaptación de medicamentos a las condiciones del mercado chino.

En este contexto, las organizaciones reorientarán sus objetivos de crecimiento. De una época de oportunidades para entrar en muchos países, se pasa a otra orientada a consolidar la presencia y aumentar la penetración en aquellos con menores restricciones comerciales. Es probable que la reducción del número de países en que opera una empresa afecte de forma negativa a su capacidad de aprendizaje e innovación.

4.4. Resiliencia

Un tercer efecto de la fragmentación de los mercados está relacionado con la resiliencia y la seguridad de las cadenas de suministro. Una persona o institución muestra resiliencia si es capaz de responder de forma adecuada a un *shock* o acontecimiento inesperado y adaptarse a sus consecuencias (Brunnermeier 2021). La resiliencia exige tanto resistir como adaptarse y reaccionar.

La disrupción de las cadenas globales de suministros que emergió durante la crisis de la covid-19 ha cambiado de forma, pero no ha desaparecido. Guerras regionales —como la de Oriente Medio o la de Ucrania—, ataques terroristas y la preferencia de los proveedores por trabajar

solo con compañías del propio país —como sucede en China— explican este fenómeno. De nuevo, factores políticos prevalecen sobre una lógica puramente económica.

Como consecuencia, los accionistas y los consejos de administración otorgan hoy una mayor importancia a la resiliencia y la seguridad del aprovisionamiento, por encima incluso de las ventajas de coste de ciertos proveedores extranjeros. China ha dejado de ser un proveedor plenamente fiable en algunas industrias. Al mismo tiempo, su poder manufacturero se está desplazando —impulsado por sus propias empresas— hacia otros países asiáticos, así como hacia África y Latinoamérica. Esto implica una reconfiguración profunda del comercio internacional en el que el gigante asiático, lejos de perder protagonismo, amplía su influencia mediante la inversión exterior.

Este fenómeno repercute también directamente en la gestión empresarial. El diseño de cadenas de suministro más sólidas y seguras conlleva la duplicación de activos, la redundancia de proveedores, unos procesos logísticos más complejos y mayores costes operativos. Estas condiciones, junto con inventarios más elevados, incrementan las necesidades de capital circulante y recursos propios para financiar compañías menos eficientes. De este modo, las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio internacional inciden también en el volumen y la estructura de capital de las empresas, con su posible impacto sobre su valoración.

4.5. Alianzas

Las alianzas de empresas que se internacionalizan con socios locales —ya sea para compartir la inversión requerida o gastos operativos, o para acelerar el conocimiento del mercado local— entran también en una nueva etapa. El caso de China resulta, de nuevo, paradigmático. Durante muchos años, trabajar con un socio local que facilitara el acceso al mercado era la norma. En algunas industrias, las autoridades solo permitían la inversión extranjera si la compañía occidental trabajaba con un socio local designado por el Gobierno. Asimismo, en algunos sectores, el poder público impuls, directa o indirectamente, que el socio nacional asumiera el control de la alianza, tanto para garantizar un liderazgo local como para evitar que el socio internacional acabara convirtiéndose en una amenaza para la continuidad de la empresa conjunta.

Al mismo tiempo, las tensiones geopolíticas y la preferencia de los Gobiernos por proteger a sus organizaciones nacionales —en detrimento de los intereses legítimos de las compañías extranjeras— ponen en entredicho el futuro de muchas alianzas internacionales. La primacía de criterios políticos sobre los económicos añade una gran incertidumbre acerca de su estabilidad y valor. Asimismo, dificulta anticipar su duración y estimar con precisión el impacto de una posible disolución sobre el valor de la empresa.

En consecuencia, las alianzas, concebidas como instrumentos para compartir recursos complementarios y reducir inversiones, pierden progresivamente una de sus ventajas esenciales.

4.6. Presencia frente a profundidad (breadth versus depth)

Las disrupciones geopolíticas tienen un profundo impacto sobre las empresas internacionales, al erosionar gradualmente los criterios tradicionales con los que han organizado sus operaciones y decidido nuevas inversiones. La relevancia de los factores clásicos —eficiencia, acceso, resiliencia y seguridad o diseño de alianzas para compartir proyectos— ha pasado a un segundo plano o se ha visto cuestionada.



En esta nueva era, las estrategias internacionales deben adoptar un enfoque más amplio e integrador. La experiencia reciente de diversas multinacionales muestra que algunos de los principios que guiaron su éxito durante la etapa de la globalización mantienen su vigencia, pero necesitan complementarse con nuevas exigencias y capacidades adaptadas al entorno actual.

De este modo, una estrategia internacional efectiva no solo ha de buscar eficiencia, sino también asegurar la compatibilidad con mayores niveles de resiliencia y seguridad en el suministro. Aunque los resultados a corto plazo que muestren el grado de avance de un proyecto resultan relevantes, los plazos de maduración de las inversiones tenderán a alargarse, reflejando la desaceleración del comercio global y la mayor incertidumbre estructural.

Grandes mercados como China o la India continuarán siendo prioritarios para las multinacionales, pero exigirán una mayor adaptación local, a menudo en coordinación con los Gobiernos nacionales. Asimismo, los objetivos en estos grandes países habrán de revisarse. En algunos casos, será más ventajoso profundizar (*depth*) en mercados estables y previsibles, donde la empresa cuenta con las capacidades adecuadas para operar, en lugar de ampliar indiscriminadamente el número total de países en los que tiene presencia (*breadth*). En los próximos años, la profundidad operativa seguramente será más determinante que la mera presencia en muchos o extensión geográfica.

4.7. Horizontes temporales

Por último, las empresas internacionales deberán comprender mejor e integrar en su estrategia y decisiones de inversión los objetivos y políticas de los Gobiernos locales, tanto a corto como a largo plazo. En este contexto, resulta esencial analizar no solo los riesgos geopolíticos, sino también la interacción entre los Ejecutivos de distintos países.

Hemos entrado en una era en la que los objetivos nacionales y la fortaleza económica de cada Estado pesan más que el libre comercio o el respeto de unas reglas compartidas en las relaciones internacionales. El propio declive del papel de la Organización Mundial del Comercio (OMC), institución clave en la definición de las reglas de la globalización, refleja con claridad esta tendencia.

En definitiva, los objetivos relativamente simples de la estrategia internacional de las empresas desde la década de 1990 —como la búsqueda de eficiencia, costes más bajos o acceso a mercados en expansión— están dando paso a metas más diversas y, en general, más complejas, a menudo fuera del control directo de las compañías. En estas circunstancias, resulta necesario repensar los pilares de una estrategia internacional capaz de sostenible a largo plazo.

5. Redefinición de la estrategia internacional de la empresa

Las recientes disrupciones geopolíticas y la nueva era que se abre en las relaciones internacionales ejercen un impacto directo sobre las empresas y sus resultados, cuestionando la validez de sus estrategias internacionales. En la sección anterior se ha analizado cómo estos cambios afectan a varios de los criterios clásicos empleados para definir una estrategia internacional y evaluar las decisiones de inversión correspondientes.

En este apartado, se reflexiona sobre la evolución del paradigma de la estrategia internacional en el actual contexto de transformaciones geopolíticas disruptivas. Se entiende la estrategia como el conjunto coherente de políticas críticas que una compañía adopta para ofrecer a sus clientes una propuesta de valor única y que le permita crear valor económico sostenible, alcanzar su propósito y lograr sus objetivos (Canals 2023).

La estrategia de una organización se explicita en su modelo de negocio. Este incluye una propuesta de valor diferencial para los clientes, las políticas esenciales sobre el modo de servirles, decisiones sobre el nivel de integración vertical, una segmentación clara de los públicos objetivo y el tipo de bienes o servicios concretos para cada grupo de clientes, y un ámbito geográfico de actuación. En definitiva, la estrategia expresa el conjunto de decisiones críticas que una empresa adopta para crear valor para sus clientes, mientras que el modelo de negocio concreta cómo se despliega esa estrategia mediante políticas y acciones específicas.

La estrategia internacional constituye un pilar de la estrategia corporativa y se orienta a promover un crecimiento sostenible en mercados internacionales (Collis 2014). Existe la posibilidad de desarrollar esta expansión tanto de forma independiente como mediante alianzas con empresas locales. Una estrategia internacional coherente debe definir políticas centrales alineadas con la estrategia corporativa, de modo que resulte sostenible en el tiempo y permita a la compañía alcanzar sus objetivos.

Los modelos de estrategia internacional de mayor impacto durante las últimas tres décadas (Bartlett y Ghoshal 1998; Ghemawat 2007) dieron una respuesta no solo a la globalización de los mercados, sino también a la distribución global de las actividades de producción y operaciones. Con enfoques ligeramente diferentes, identificaron tres dimensiones críticas para las empresas que operan a nivel internacional y buscan aprovechar la apertura de nuevos mercados y la distribución más eficiente de operaciones: la búsqueda de la eficiencia y escala; la adaptación a los mercados locales; y la capacidad de aprendizaje e innovación.

En un mundo donde la globalización se desacelera y los mercados tienden a fragmentarse, las características centrales de la internacionalización planteadas por los modelos anteriores —eficiencia, adaptación y aprendizaje— no pierden su relevancia, si bien resultan insuficientes para diseñar una estrategia internacional adaptada a las nuevas condiciones geopolíticas (Grant *et al.* 2024). Las disrupciones actuales han hecho saltar por los aires algunos principios básicos de la estrategia y del modelo de negocio de las empresas globales (Tham *et alia*, 2020). Ante el reto de cómo seguir creando valor en entornos diversos, muchas organizaciones están replanteando sus enfoques estratégicos para alinearse con la nueva realidad geopolítica.

Del análisis de los efectos de las principales disrupciones geopolíticas sobre la estrategia de la empresa (véase el apartado 4) surgen tres nuevas dimensiones clave que deben considerarse como criterios o condiciones para evaluar la sostenibilidad y la adecuación de la estrategia internacional de una compañía en el nuevo contexto geopolítico: las relaciones con los Gobiernos locales, el riesgo geopolítico y la resiliencia organizativa. Durante la etapa de aceleración de la globalización, estos riesgos eran muy bajos y las organizaciones tendían a ignorarlos, pero el nuevo contexto internacional les confiere una relevancia creciente.

La primera dimensión se refiere a la capacidad de comprender las políticas públicas y sus implicaciones, y de mantener relaciones constructivas con los Ejecutivos de distintos países, en ocasiones —a veces en conflictos entre sí—, así como con otras partes interesadas locales que puedan influir en el buen desarrollo de la empresa. Las políticas públicas de cada país afectan directamente a la capacidad de acceso a un mercado, al crecimiento necesario para lograr eficiencia o a la estabilidad de las alianzas con socios locales. Por tanto, la relación con los Gobiernos condiciona de manera decisiva la viabilidad de la estrategia de la compañía en un mercado determinado.



En este sentido, las dificultades de Apple en China desde el 2012 para relacionarse con las autoridades y con distintos *stakeholders* locales, o las de NVIDIA en el 2025, atrapada entre dos Ejecutivos en rivalidad —Estados Unidos y China— en su intento por seguir vendiendo chips avanzados al gigante asiático, ejemplifican la importancia de mantener relaciones institucionales sólidas y continuadas, de una intensidad inédita durante la era de la globalización acelerada.

La segunda dimensión alude a la incorporación explícita del riesgo geopolítico en las decisiones de entrada o de inversión en determinados países, en la elección de mercados y en la evaluación de la dependencia respecto de las políticas de los Ejecutivos locales, en particular, las de carácter regulatorio, así como en el análisis de su impacto sobre la estrategia y las decisiones de inversión. En estas decisiones, las políticas gubernamentales de esta nueva era influyen de forma desproporcionada sobre los criterios de eficiencia, acceso y aprendizaje. Por ello, las organizaciones deben evaluar en profundidad los riesgos geopolíticos para asegurar la viabilidad de sus operaciones internacionales.

La tercera dimensión se refiere al grado de resiliencia que una compañía demuestra al ejecutar su estrategia internacional, es decir, a su capacidad para resistir y superar con éxito *shocks* adversos —políticos, sociales o económicos— inesperados. La diferencia principal respecto de etapas anteriores radica en que muchos de estos *shocks* tienen ahora un origen geopolítico. Las nuevas políticas arancelarias e industriales de Estados Unidos constituyen un claro ejemplo de ello. Más adelante, se examina brevemente cada uno de estos criterios y los factores que los determinan.

Estas tres dimensiones no eliminan las ventajas ni los objetivos de la empresa transnacional descrita por Bartlett y Ghoshal o de la global planteada por Ghemawat, pero imponen restricciones importantes que la alta dirección debe tener en cuenta. A continuación, se trata de forma concisa algunos de sus aspectos.

5.1. Relaciones con los Gobiernos y los stakeholders locales críticos

Las crecientes tensiones políticas entre Estados Unidos y China, el uso de la política económica como instrumento de presión y la reaparición de conflictos armados de gran alcance configuran un escenario internacional para la empresa muy distinto al de las últimas décadas. Desde la década de 1980, los Ejecutivos occidentales —bajo el liderazgo de Estados Unidos— apostaron decididamente por el libre comercio y alentaron a las compañías de sus países a acelerar su presencia internacional. A su vez, los Gobiernos de economías entonces emergentes, como China, México o Filipinas, fueron abriéndose gradualmente al comercio internacional como medio para atraer inversión directa y modernizar sus estructuras productivas.

El modelo de relaciones internacionales que predominaba en los noventa era relativamente sencillo y ampliamente compartido. Ese fue también el marco mental en el que se formaron muchos directivos y compañías multinacionales. En cambio, el modelo actual es radicalmente distinto: Estados Unidos ha dejado de ejercer un liderazgo claro en la defensa del libre comercio, mientras que China y la UE reaccionan con medidas similares para proteger sus intereses empresariales, y numerosos países actúan de forma autónoma según sus propias prioridades. Como consecuencia, el sistema global deja de regirse por un conjunto de reglas y pautas de conducta universalmente respetadas.

Aunque muchos países consideran que necesitan del comercio y la inversión internacionales —incluidos China, México y la India—, el nuevo contexto exige a los altos directivos tres capacidades adicionales para operar con agilidad: comprender, comprometerse y construir.

Comprender implica entender bien la trayectoria reciente de cada país y de su Gobierno, sus objetivos y políticas, así como su relación con las empresas internacionales en distintos sectores. Un error recurrente de muchas multinacionales occidentales que han invertido en China o la India durante los últimos 30 años ha sido no formar suficientemente a sus directivos en la historia, la cultura y el sistema político de esos países, ni en las prioridades de sus Gobiernos.

Un reflejo de ese fallo es el frecuente nombramiento de altos directivos expatriados del país de origen de la empresa para ocupar los cargos de responsabilidad en las filiales locales, sin dominio del idioma ni de la cultura, y sin establecer vínculos regulares con líderes políticos o sociales para comprender la evolución del país. Muchos de ellos permanecieron poco tiempo en el destino, y las empresas repitieron ese patrón en sucesivos nombramientos, perpetuando el error inicial. Como resultado, numerosas compañías no lograron los resultados esperados en sus operaciones en esos países, pese a la superioridad de sus productos, a una marca global consolidada o al volumen considerable de inversiones realizadas.

El segundo criterio que las compañías deben asumir en este nuevo entorno es el compromiso de establecer relaciones transparentes y duraderas con los países donde operan, en particular con sus sucesivos Gobiernos. La gestión de *public affairs* o asuntos públicos resulta esencial, tanto para asegurar un marco regulatorio estable y predecible como para anticipar posibles cambios en la regulación y en las políticas públicas.

Las empresas deben mostrar a los Ejecutivos locales un compromiso claro de inversión, innovación y creación de empleo. Frente a un modelo basado en decisiones y anuncios unilaterales de inversión por parte de empresas, la alta dirección ha de integrar en su diseño mecanismos de interlocución con las autoridades locales, lo que les permitirá perfilar mejor su estrategia y evaluar con mayor precisión los riesgos políticos asociados.

El tercer criterio consiste en construir una presencia sólida y una reputación basada en el diálogo y la colaboración con los *stakeholders* locales críticos, que incluyen, además de los Gobiernos, Administraciones locales, sindicatos, organizaciones de consumidores, *influencers* u ONG. La empresa debe identificar en cada país estos agentes capaces de influir directa o indirectamente en su actividad y definir un marco de escucha y cooperación con ellos.

Las tensiones geopolíticas tienden a intensificar la polarización social, amplificada por las redes locales, que pueden desencadenar con rapidez boicots o crisis reputacionales. En definitiva, la reputación corporativa ya no depende solo de una marca global o de un producto claramente superior, sino también de la calidad del diálogo que la empresa establece con las partes interesadas locales y de su capacidad para generar confianza en cada entorno nacional.

5.2. Riesgos geopolíticos

La relevancia de la relación con los Gobiernos y la comprensión más profunda de los efectos de las políticas públicas y de la interacción entre países en conflicto resultan hoy determinantes para la estrategia empresarial. Esta comprensión permite observar los nuevos riesgos geopolíticos y su interacción con la rivalidad tecnológica y económica, en particular —aunque no exclusivamente— entre Estados Unidos y China. Ello exige un esfuerzo adicional por parte de los consejos de administración y los equipos directivos, que deben incorporar este análisis a la definición y evaluación de la estrategia corporativa.

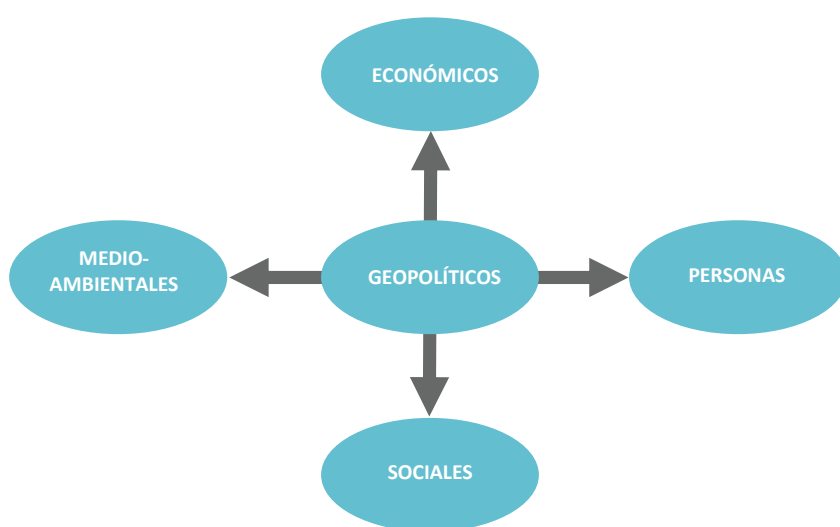
Al mismo tiempo, el nuevo contexto geopolítico abre las puertas a oportunidades inéditas o hasta ahora latentes, que los altos directivos deben saber detectar con una actitud emprendedora y previsor. La producción de semiconductores avanzados en Estados Unidos, fruto directo de la Ley



de Chips impulsada por la Administración Biden en agosto del 2022, es un ejemplo claro de cómo las políticas públicas pueden modificar el mapa industrial global. Sin ese apoyo institucional, resultaría inviable fabricar productos de esa complejidad tecnológica en territorio estadounidense. Por su parte, el aumento drástico de aranceles decretado por la Administración Trump en abril del 2025 refuerza un intervencionismo político que añade obstáculos significativos al libre comercio, aunque también genera oportunidades a muchas compañías en terceros países, como la India, Vietnam, Camboya, Colombia o México, que se benefician de las políticas de China+1 desplegadas por muchas multinacionales para reducir su dependencia del mercado chino.

El riesgo geopolítico deriva de la interacción entre tres dimensiones principales: el contexto geográfico —con sus instituciones, recursos naturales y cultura local—, las políticas públicas del Gobierno y las condiciones sociales locales. Las empresas deben hacer frente a diferentes tipos de riesgos. Sin embargo, los geopolíticos adquieren hoy una relevancia superior a los meramente económicos, ya que pueden amplificar los riesgos económicos, sociales o reputacionales (véase la **Figura 4**). Constituyen, en definitiva, un poderoso motor de cambio que redefine las relaciones políticas internacionales. Su impacto no depende solo de su magnitud aislada, sino también de los efectos de retroalimentación entre riesgos geopolíticos y económicos y financieros, cuya evolución es, por naturaleza, difícil de prever.

Figura 4
Estrategia global: riesgos



El análisis del riesgo geopolítico de una empresa internacional puede estructurarse en varias etapas principales (véase la **Tabla 3**). La primera consiste en identificar los riesgos que asume la compañía, especialmente los vinculados con las políticas públicas locales en países más relevantes —como aranceles más altos, políticas de protección de fabricantes locales, conflictos locales o barreras no arancelarias a importaciones—. La segunda etapa implica definir criterios e indicadores de tolerancia o inclinación al riesgo que permitan evaluar los factores de naturaleza geopolítica. La tercera requiere un examen detallado de dichos riesgos, sus causas, dimensiones y efectos sobre las políticas corporativas. En la cuarta, se analizan distintos escenarios posibles, la probabilidad estimada de los eventos, su impacto en la empresa y en su estrategia, así como los resultados potenciales. Más adelante se aborda el uso de la metodología de escenarios como herramienta de análisis. Por último, la quinta etapa consiste en la preparación de planes de contingencia que permitan mitigar tanto los riesgos como sus consecuencias.

Tabla 3
Evaluación de riesgos geopolíticos: algunas etapas

- Identificación de los riesgos
- Criterios y umbrales para la toma de decisiones
- Dimensiones de los riesgos
- Riesgos y escenarios
- Planes de contingencia

No todos los eventos disruptivos inesperados tienen el mismo impacto en la empresa. La **Figura 5** presenta un mapa de referencia para evaluar su relevancia en función de dos variables: la probabilidad de ocurrencia y el grado de impacto potencial. Lógicamente, los eventos que requieren mayor atención son aquellos con alta probabilidad y consecuencias significativas para la organización.

Figura 5
Análisis de riesgos y escenarios

		IMPACTO EN LA EMPRESA		
		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD	ALTO			
	MEDIO			
	BAJO			

Los riesgos geopolíticos son más complejos que los puramente comerciales o financieros. Resultan relativamente novedosos, porque durante años permanecieron relegados a un segundo plano y, además, se caracterizan por su capacidad de interacción y recombinación. Esto dificulta su identificación y gestión, ya que tienden a amplificar otros riesgos —como los financieros o comerciales—. En este contexto, la aplicación de metodologías de escenarios estratégicos (*scenario planning* o *scenario mapping*) para explorar posibles evoluciones de variables políticas o económicas clave puede contribuir a perfilar con mayor precisión los riesgos geopolíticos que afectan a la estrategia internacional de la empresa.

Un elemento principal en el uso de esta metodología consiste en plantear preguntas sobre la probabilidad y las consecuencias de que ocurra un determinado evento, en especial uno altamente inesperado. La formulación de preguntas clave en el diseño de escenarios es, por tanto, esencial. Entre ellas, destacan las siguientes: “¿Qué sucedería si se diera un evento X determinado, fuera del control de la empresa?” (“*What if...*”); “¿Qué conviene cambiar del plan estratégico si ocurre el evento X?” o “¿Cuál sería el plan de acción ante el evento X?”. Este tipo de preguntas invita a salir de la zona de confort de pensamiento estratégico, cuestiona hipótesis comunes y estimula la exploración de alternativas.



La nueva era de disrupciones geopolíticas ha generado escenarios empresariales muy distintos de los del pasado y, al no existir modelos consolidados sobre cómo deben reaccionar las compañías, la capacidad de los altos directivos para formular las preguntas adecuadas resulta decisiva para anticipar posibles realidades y diseñar planes de contingencia.

Los riesgos geopolíticos no operan de manera aislada. Cada sector experimenta de forma distinta las consecuencias de las tensiones internacionales. El análisis crítico del atractivo sectorial —siguiendo, por ejemplo, el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (1985), muy útil aún para comprender la dinámica competitiva en muchos sectores de la economía—, combinado con la evaluación de los riesgos geopolíticos específicos, permite reflexionar con mayor claridad sobre factores como el poder de negociación de clientes y proveedores, sobre todo cuando operan en países distintos del de origen de la empresa y cuentan con el respaldo de respectivos Gobiernos.

Este enfoque también facilita la evaluación de la posición de nuevos competidores que irrumpen en un sector con apoyo estatal, como los fabricantes de automóviles chinos. Asimismo, ayuda a valorar las barreras de entrada y las restricciones de acceso a los mercados derivadas de las nuevas políticas industriales o comerciales de Estados Unidos, la UE o China, entre otros. En última instancia, permite redefinir la naturaleza de la rivalidad sectorial y las capacidades organizativas necesarias para competir con éxito en un entorno con altos riesgos geopolíticos.

5.3. Resiliencia de la empresa ante los nuevos riesgos

Los cambios geopolíticos abruptos exigen una reflexión profunda sobre la resiliencia real que posee —y necesita— cada empresa. Desde 1990, durante la época de globalización acelerada, la búsqueda de una mayor eficiencia mediante un aumento de ventas y la reducción de costes se convirtió en el principal objetivo de muchas compañías. En el contexto actual, esa eficiencia puede entrar en conflicto con la seguridad, la estabilidad o la previsibilidad de los suministros. La capacidad de respuesta ante *shocks* inesperados o la mitigación del riesgo geopolítico asociado a determinadas regiones, proveedores o clientes se han convertido en nuevos objetivos estratégicos. En consecuencia, la resiliencia —entendida como la habilidad para resistir y reaccionar ante disrupciones— ha pasado a ser una necesidad estructural para la mayoría de las empresas.

El desarrollo de esta capacidad resulta costoso. En la práctica, implica aumentar el número de centros de suministro o de producción, diversificar los países de operación y ampliar la red de operadores logísticos. En algunos casos, también supone mantener mayores inventarios o diversificar la cartera de productos ante la incertidumbre sobre la demanda o el acceso a determinados mercados. Estas decisiones elevan los gastos operativos y las necesidades de capital circulante, e incluso requieren nuevas inversiones fijas.

Al respecto, existen múltiples dimensiones de la resiliencia empresarial (véase la **Tabla 4**), que se describen a continuación.

Tabla 4
Resiliencia: algunos factores críticos

- Capacidad financiera
- Modelo de negocio
- Personas y organización
- Tecnología
- Reputación

Capacidad financiera. Al reflexionar sobre la necesidad de construir empresas más resilientes, el primer requisito es contar con una base financiera sólida que permita afrontar inversiones imprevistas o mayores gastos de operación. El componente financiero es esencial, aunque no suficiente: garantizar la viabilidad de la estrategia, la estabilidad organizativa o la continuidad del modelo de negocio exige algo más que disponer de liquidez.

Modelo de negocio. En periodos de crisis, es preciso reevaluar diversas variables del modelo de negocio. La primera es la capacidad de mantener o aumentar el volumen de ventas en mercados donde el acceso pueda verse restringido por nuevas regulaciones o de aranceles más elevados. La segunda es la posibilidad de elevar precios debido a barreras comerciales, impuestos extraordinarios o subsidios estatales a competidores locales. Estos escenarios no son hipotéticos: tanto Estados Unidos como China han implementado políticas de este tipo, y la UE estudia actualmente medidas equivalentes frente a su política arancelaria.

Una tercera variable es la evolución de los costes operativos internacionales, susceptibles de incrementarse por decisiones geopolíticas. Un aumento de los gastos en un contexto de ingresos o ingresos estables o decrecientes erosiona de manera significativa la rentabilidad. La cuarta variable es el acceso a materias primas, proveedores locales e instituciones locales de investigación o innovación, cada vez más condicionado por la fragmentación del comercio global. Finalmente, la quinta variable se refiere a la inversión adicional necesaria para sostener un nivel de resiliencia elevado en un entorno volátil. Estas decisiones impactan tanto a la cuenta de resultados como al balance, al aumentar las necesidades de financiación del activo circulante y la inversión en activos fijos, así como los gastos financieros derivados.

Los efectos de los nuevos riesgos geopolíticos sobre el rendimiento empresarial no son directos ni uniformes. La descripción anterior ilustra el tipo de reflexiones que la alta dirección de una compañía internacional debe incorporar al evaluar la solidez de su modelo de negocio.

Personas y organización. Un tercer pilar esencial de la resiliencia de la organización reside en la calidad del equipo directivo y en su capacidad gestionar la complejidad. Las transformaciones geopolíticas exigen nuevas competencias profesionales y un estilo de gestión que vaya más allá de la eficiencia, capaz de equilibrar objetivos diversos e incluso contradictorios. La habilidad para actuar en entornos ambiguos, inciertos y volátiles se ha convertido en una competencia crítica. Al mismo tiempo, la creciente fragmentación de los mercados dificultará la transferencia de aprendizajes e innovaciones entre países; sin embargo, las organizaciones que logren hacerlo obtendrán ventajas competitivas significativas.

Tecnología. Un cuarto pilar es la autonomía y la seguridad tecnológicas, especialmente en el ámbito del comercio digital, los sistemas de pago y la protección de datos. El incremento exponencial de los ciberataques en los últimos años y la expansión del comercio electrónico han aumentado la dependencia de las infraestructuras tecnológicas. La inversión en ciberseguridad



se ha convertido en una prioridad mundial. Además, la acción de grupos privados —a menudo con apoyo estatal— que intentan vulnerar la seguridad de la información transforma este riesgo en un desafío de primer orden para empresas y Gobiernos.

Reputación. Finalmente, el quinto pilar de la resiliencia es reputacional: un activo intangible clave. Una compañía puede tener un modelo de negocio robusto y recursos financieros suficientes, pero la pérdida de confianza entre clientes, empleados o inversores tiene costes materiales e inmateriales muy elevados. Los casos recientes de Boeing, Wells Fargo o Volkswagen evidencian la importancia de mantener altos estándares éticos y de integridad, especialmente en el consejo de administración y el comité de dirección. La experiencia demuestra que, en momentos de tensión —como los derivados de las actuales interrupciones geopolíticas—, aumenta la probabilidad de cometer errores en la toma de decisiones. Por ello, los líderes empresariales deben ser plenamente conscientes de este riesgo.

5.4. Nuevas dimensiones críticas de la estrategia internacional de la empresa

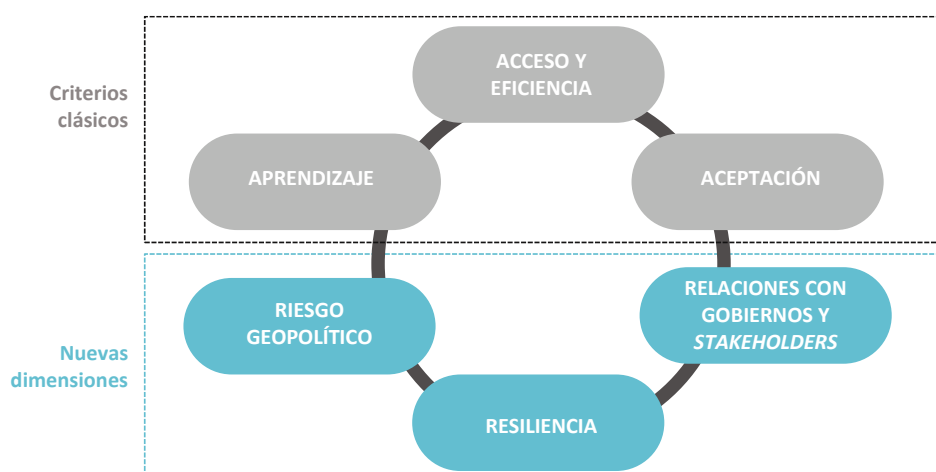
La evaluación de la calidad y la sostenibilidad de una estrategia internacional debe incluir factores clásicos descritos en el apartado 4.1, que siguen siendo esenciales en las decisiones de la empresa. Los modelos de Bartlett y Ghoshal y de Ghemawat reafirman los criterios fundamentales que deberían guiar las decisiones estratégicas internacionales: la eficiencia operativa, el acceso a mercados locales para fomentar el crecimiento y el aprendizaje y la innovación derivados de la presencia internacional.

Sin embargo, ante los profundos cambios geopolíticos y geoeconómicos descritos, estos criterios ya no son suficientes, pues presuponen un entorno sin riesgos geopolíticos. La aparición de nuevas políticas gubernamentales y los crecientes riesgos geopolíticos derivados tanto de ellas como de la intensificación de la rivalidad entre países modifican los fundamentos clásicos de la estrategia internacional y se convierten en fuerzas determinantes.

Tal como se ha planteado en el apartado anterior, estos criterios deben complementarse y analizarse a la luz de tres nuevas dimensiones: las relaciones con Gobiernos y *stakeholders*, el riesgo geopolítico y la resiliencia de la empresa. La **Figura 6** sintetiza el conjunto de estos factores.

Figura 6

Estrategia internacional en un mundo fragmentado: nuevas dimensiones críticas



Estos nuevos factores actúan en un doble sentido: en primer lugar, ayudan a definir los umbrales mínimos que las compañías establecen antes de invertir o reforzar su presencia en un país determinado. Por ejemplo, el uso de indicadores que midan la evolución del riesgo geopolítico asumido o el nivel de resiliencia ante una inversión concreta resulta útil para comprender mejor la posición estratégica de la organización en un contexto nacional específico. Además, complementan los indicadores tradicionales de eficiencia global, costes operativos o cuota de mercado local, entre otros ejemplos relevantes.

En segundo lugar, introducen en el análisis estratégico nuevas condiciones esenciales sin las cuales una estrategia internacional no puede funcionar ni ser sostenible a medio y largo plazo. Entre ellas destacan el grado de transparencia y calidad de las relaciones con los Gobiernos locales, la solidez del marco regulatorio local o el nivel de resiliencia organizativa derivado de decisiones estructurales. Estas dimensiones, algunas cuantificables y otras de naturaleza cualitativa, adquieren una importancia decisiva. En la era de la globalización, marcada por la estabilidad política y la primacía de los criterios económicos, su consideración era menos urgente; en el contexto actual, donde los factores políticos suelen prevalecer sobre los criterios económicos, se convierten en elementos imprescindibles.

Al mismo tiempo, una comprensión más nítida de los riesgos geopolíticos y de las partes locales interesadas no solo aporta una visión más realista del país, sino que puede identificar nuevas oportunidades que una simple trasposición de una estrategia global no permitiría identificar. La interacción regular con Ejecutivos y agentes locales favorece el conocimiento mejor de sus objetivos, genera confianza y ayuda a detectar necesidades no cubiertas que la empresa puede satisfacer.

El empresario con visión estratégica es capaz de reconocer esas necesidades y ofrecer respuestas adecuadas y sostenibles, evitando enfoques oportunistas. En consecuencia, la complejidad creciente de las relaciones internacionales en la era de la desglobalización no supone necesariamente una contracción de la actividad internacional de las empresas sino una redefinición de sus reglas. Este retroceso solo afectará a aquellas organizaciones que no perciban que el entorno ha cambiado y que deben reinventarse para seguir siendo competitivas. Sigue siendo un mundo con necesidades individuales y sociales por atender, en el que el espíritu emprendedor continúa siendo esencial.

La identificación y satisfacción adecuadas de esas necesidades exige que las empresas desarrollen nuevas capacidades de liderazgo y gestión, y adopten modelos organizativos más eficientes y flexibles. Asimismo, requieren un gobierno corporativo más sólido y adaptado a un mundo volátil e impredecible.

6. Reflexiones finales

El trabajo del CEO y de los altos directivos nunca es sencillo. Exige un conocimiento profundo de la empresa y de su entorno, capacidad de diagnosticar, establecer prioridades y orientar situaciones complejas y conflictivas. También requiere movilizar y comprometer a equipos que, en ocasiones, afrontan condiciones emocionales y físicas muy exigentes. La aparición simultánea de diversas disrupciones competitivas y tecnológicas en los últimos años, combinada con múltiples crisis geopolíticas inesperadas, ha añadido presión a una agenda directiva ya de por sí muy exigente.



Este documento aborda los principales aspectos de las disrupciones geopolíticas actuales y su impacto en la empresa, su estrategia, sus resultados y su gobierno. Asimismo, propone un esquema conceptual que permite al CEO y a la alta dirección repensar de manera estructurada y global tanto los efectos de estas crisis como las áreas clave de actuación para superarlas y orientar la compañía hacia el largo plazo con una estrategia clara. No ofrece soluciones inmediatas ni universales, porque sencillamente no existen.

Además, la diversidad de circunstancias tecnológicas, competitivas y geopolíticas en las que operan las empresas hoy en día impide diseñar una solución universal. Por ello, el modelo propuesto está concebido para facilitar una reflexión estratégica al CEO, al consejo de administración y a la alta dirección, con el fin de orientar la empresa a largo plazo y asegurar que cumpla su propósito y alcance los objetivos que se haya marcado.

Bibliografía

BARTLETT, Christopher A., y Sumantra Ghoshal. 1998. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. 2.^a ed. Harvard Business School Press.

BALDWIN, Richard. 2016. *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*. Harvard University Press.

BRUNNERMEIER, Markus K. 2021. *The i Society*. Endeavor.

BUCKLEY, Peter J., y Mark Casson. 1976. *The Future of the Multinational Enterprise*. Macmillan.

CANALS, Jordi. 2022. *Boards of Directors in Disruptive Times: Improving Corporate Governance Effectiveness*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009165792>.

CHENG, Ting-Fang. 2022. "TSMC Founder Morris Chang Says Globalization 'Almost Dead'". *Nikkei Asia*, 7 de diciembre. <https://asia.nikkei.com/spotlight/most-read-in-2022/tsmc-founder-morris-chang-says-globalization-almost-dead>.

COLLIS, David. 2014. *International Strategy: Context, Concepts and Implications*. Wiley.

DOZ, Yves, José Santos, y Peter James Williamson. 2001. *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*. Harvard Business School Press.

DUNNING, John H. 1981. *International Production and the Multinational Enterprise*. Allen & Unwin.

FOROOHAR, Rana. 2022. *Homecoming: The Path to Prosperity in a Post-Global World*. Crown.

FRIEDMAN, Thomas L. 2005. *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. Farrar, Straus and Giroux.

GHEMAWAT, Pankaj. 2003. "Semiglobalization and International Business Strategy". *Journal of International Business Studies* 34 (2): 138-152. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400013>.

GHEMAWAT, Pankaj. 2007. *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Harvard Business School Press.

GRANT, Andrew, Michael Birshan, Olivia White y Ziad Haider. 2024. "Can Your Company Remain Global and If So, How?". *McKinsey Quarterly*, 17 de mayo. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/can-your-company-remain-global-and-if-so-how>.

HINRICH Foundation. 2025. *The Bloc Effect: G7 and BRICS International Trade*. Informe. Hinrich Foundation / Visual Capitalist.

KOBRIN, Stephen J. 2017. "Bricks and Mortar in a Borderless World: Globalization, the Backlash and the Multinational Enterprise". *Global Strategy Journal* 7 (2): 159–171. <https://doi.org/10.1002/gsj.1158>.

McGEE, Patrick. 2025. *Apple in China: The Capture of the World's Greatest Company*. Simon & Schuster.

PORTER, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.



RAJAN, Raghuram G. 2023. "The Gospel of Deglobalization: What's the Cost of a Fractured World Economy?". *Foreign Affairs* 102 (1): 155–162. <https://www.foreignaffairs.com/reviews/gospel-deglobalization-fractured-world-economy>.

SHIH, Willy C. 2023. "The New Era of Industrial Policy Is Here". *Harvard Business Review*, septiembre-octubre. <https://hbr.org/2023/09/the-new-era-of-industrial-policy-is-here>.

THAMS, Yannick, Aya Chacar y Margarethe Wiersema. 2020. "Global Strategic Context and CEO Appointments: The Importance of a Global Mind-Set". *Global Strategy Journal* 10 (4): 676-699. <https://doi.org/10.1002/gsj.1313>.

TUCKER, Paul. 2022. *Global Discord: Values and Power in a Fractured World Order*. Princeton University Press.

VERNON, Raymond. 1966. "International Investment and International Trade in the Product Cycle". *The Quarterly Journal of Economics* 80 (2): 190–207. <https://doi.org/10.2307/1880689>.