

5 Prioridades

para los líderes de
Gestión Global en 2025

INFORME DE TENDENCIAS 2025
IN-SIGHT CENTRO DE LIDERAZGO DE IMPACTO



Universidad EAFIT

Claudia Restrepo
Rectora Universidad EAFIT

Cristina Vélez Valencia
Decana Escuela de Administración

Fernando Alexander Garzón-Lasso
Director In-sight
Centro de Estudios en Liderazgo de Impacto

Autores

María Alejandra Calle Saldarriaga
Juliana Correa Jaramillo
Luis Fernando Vargas Alzate
Andrés Vélez Calle
Camilo Pérez Restrepo

Colaboración

Alexa Barco López
Camilo Solano Cobos

Diseño

Carlos Moreno Núñez
Purpose



01
Adaptarse

02
Repensar

03
Aprovechar las
oportunidades

04
Fortalecer las
capacidades de gestión

05
Posicionarse frente a
una nueva agenda

Cinco prioridades para los líderes de Gestión Global en 2025

En un mundo global caracterizado por la inestabilidad geopolítica y las disputas comerciales, las empresas globales están en un punto de inflexión. Este entorno complejo es uno de fragmentación del orden mundial y un retorno al proteccionismo, pero también crea una ventana estratégica para aquellos líderes empresariales que demuestren agilidad, perspectiva a largo plazo e innovación.

¿De dónde provienen estas prioridades estratégicas?

- El proteccionismo y las tensiones comerciales se están volviendo cada vez más estructurales.
- Nuevas formas de localización e internacionalización.
- Competir desde la diferencia el poder de los nichos en la economía long tail.
- Creciente demanda de habilidades interculturales e influencia no de mercado.
- Anticipar la agenda post-ODS, liderar frente a riesgos globales.

PRIORIDAD 1

Adaptarse a un entorno de proteccionismo y tensiones comerciales

El comercio internacional ha dejado atrás el marco de reglas estables promovido por la OMC, dando paso a un entorno de creciente proteccionismo. En abril de 2025, EE. UU. impuso aranceles a casi todas las importaciones, desencadenando contramedidas globales que redujeron en 0,8 puntos porcentuales las proyecciones de crecimiento global, según el FMI. Además de los aranceles, proliferan barreras no arancelarias como estándares técnicos, restricciones de licencias y controles logísticos, lo que pone bajo presión a empresas de mercados emergentes como Colombia.

Nuevo imperativo estratégico para los líderes

- Revisar la estrategia internacional para que la diversificación sea un esencial estratégico.
- Diseñar planes contingentes frente a disrupciones externas en cadenas de suministro.
- Fortalecer la inteligencia comercial y diplomacia corporativa desde la alta dirección, participando activamente en redes empresariales y espacios de diálogo público-privado.

Herramientas recomendadas

Export Potential Map (ITC):

Identifica oportunidades con alto potencial no aprovechado.

Market Access Map:

Permite monitorear condiciones arancelarias y no arancelarias por país y producto.

Supply chain risk mapping:

Ayuda a detectar vulnerabilidades críticas en cadenas logísticas y dependencia de proveedores únicos.

PRIORIDAD 2

Repensar las cadenas globales de valor y las estrategias de internacionalización

El modelo tradicional de cadenas globales, basado en eficiencia, bajos costos y estabilidad, está siendo reemplazado por uno fragmentado y volátil. Tensiones geopolíticas, disrupciones post-pandemia y políticas nacionalistas están impulsando nuevas estrategias como el *nearshoring*¹ y *friendshoring*². Según el FMI, esta fragmentación es estructural y duradera, y exige a las empresas repensar su huella internacional.

Nuevo imperativo estratégico para los líderes

- Priorizar estabilidad operativa y diversificación sobre eficiencia de corto plazo.
- Evaluar riesgos-país y afinidades políticas al ubicar operaciones.
- Tomar decisiones basadas en escenarios que integren factores regulatorios, climáticos y reputacionales.

Herramientas recomendadas

Supply chain risk mapping:

Permite identificar vulnerabilidades críticas de riesgo en regiones, proveedores o nodos.

Evaluadores de nearshoring/friendshoring:

Integran costos, incentivos, geopolítica y talento.

Análisis de acuerdos comerciales:

Para optimizar reglas de origen y beneficios arancelarios.

¹Nearshoring: Trasladar parte de la producción a países cercanos, para acortar tiempos y reducir riesgos logísticos.

²Friendshoring: Mover operaciones o proveedores a países aliados políticamente o con relaciones comerciales estables, para minimizar riesgos geopolíticos.

PRIORIDAD 3

Aprovechar las oportunidades en exportaciones long tail

En mercados dominados por productos estandarizados y grandes jugadores globales, las oportunidades crecen en nichos especializados de alto valor. La estrategia long tail permite competir desde la diferenciación, apostando por productos con identidad, sostenibilidad o usos específicos. El análisis de Antioquia Emergente ha identificado más de 250 pymes en la región que están hoy exportando productos long tail, llegando a más de 40 mercados internacionales.

Nuevo imperativo estratégico para los líderes

- Detectar productos con potencial de especialización dentro del portafolio actual.
- Reforzar las capacidades de investigación de mercado para segmentos de demanda específicos.
- Integrar atributos diferenciadores (certificaciones, origen, innovación, sostenibilidad) en la propuesta exportadora.

Herramientas recomendadas

Estrategias ágiles de acceso a nichos:

Aprovechando tratados comerciales y ventajas locales.

Export Potential Map (ITC):

Identifica oportunidades de exportación no aprovechadas.

Inteligencia competitiva sectorial:

Seguimiento de ferias, foros y tendencias para identificar oportunidades emergentes.

Fortalecer las capacidades de gestión intercultural y negociación internacional

En un mundo de fragmentación, polarización cultural y noticias falsas, las empresas enfrentan el desafío de gestionar profundas diferencias en las normas sociales, culturales y los marcos institucionales. El Informe de Riesgos Globales 2025 del Foro Económico Mundial advierte sobre la creciente polarización social, la erosión de las libertades civiles y una creciente posibilidad de conflicto cultural y político dentro de las naciones.

Nuevo imperativo estratégico para los líderes

- Leer los entornos más allá del mercado: entender narrativas locales y factores sociopolíticos.
- Conformar y entrenar equipos diversos para la interacción intercultural.
- Construir relaciones con múltiples actores en cada país, más allá de clientes y proveedores (gobiernos, ONG, comunidades, asociaciones empresariales).

Herramientas recomendadas

Formación directiva en liderazgo intercultural y negociación internacional:

Con enfoque práctico y casos reales.

Sistemas de inteligencia cultural:

Para anticipar barreras y riesgos reputacionales en cada región.

Espacios estructurados de retroalimentación intercultural:

Con aliados, clientes o socios en mercados clave, para fortalecer relaciones de largo plazo.

PRIORIDAD 5

Posicionarse frente a una nueva agenda global post-ODS

La próxima década estará marcada por riesgos globales interconectados, especialmente ambientales y tecnológicos. Según el Informe de Riesgos Globales 2025 del Foro Económico Mundial, los cinco principales riesgos a largo plazo incluyen cambio climático, pérdida de biodiversidad, desinformación, colapso ambiental y disrupción tecnológica. Además, temas como el envejecimiento poblacional, las migraciones y la gobernanza de la IA están redefiniendo el rol empresarial.

Nuevo imperativo estratégico para los líderes

- Anticiparse a nuevas agendas más allá del cumplimiento normativo.
- Redefinir su propósito con base en impactos globales y expectativas sociales.
- Participar activamente en redes y plataformas globales para influir en nuevas reglas de juego.

Herramientas recomendadas

Mapas de tendencias globales (ej. WEF Strategic Intelligence):

Para monitorear temas emergentes y su impacto sectorial y territorial.

Ejercicios de prospectiva y escenarios:

Para explorar futuros posibles y diseñar respuestas desde la innovación estratégica.

Participación en grupos de alto nivel:

(Global Compact, Business for Nature, AI Ethics coalitions).

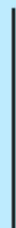
Datos clave para sustentar decisiones

- “La aplicación generalizada de aranceles por parte de Estados Unidos el 2 de abril de 2025 fue considerada por el FMI como el evento comercial más disruptivo del siglo. Las tasas efectivas alcanzaron niveles superiores al 30%, generando respuestas en cadena en Asia, Europa y América Latina”.
- “Las tensiones geoeconómicas, la volatilidad logística y el retorno del nacionalismo económico están alterando la arquitectura tradicional del comercio. El FMI y el Foro Económico Mundial coinciden en que las estrategias de fragmentación deliberada del comercio —como el friendshoring— se están acelerando y no son reversibles en el corto plazo”.
- “Solo el 5% de las exportaciones en México provienen de empresas con menos de 250 empleados. En Antioquia, esa proporción es del 43%, y muchas de estas empresas exportan productos de nicho altamente diferenciados, generando empleos de calidad y crecimiento sostenible”.
- “Según en Foro Económico Mundial, la polarización social, la erosión de derechos y la fragmentación cultural se encuentran entre los 5 riesgos más relevantes para 2025 y los próximos 10 años. Operar con legitimidad y sensibilidad intercultural será tan importante como ser competitivo”.
- “En el horizonte 2035, los cinco riesgos más críticos para el mundo no son financieros ni comerciales, sino ambientales, tecnológicos y sociales. Las empresas que no integren esta nueva realidad en sus decisiones estratégicas perderán legitimidad, resiliencia y acceso a mercados”.

Referencias

- Anderson, C. (2006). The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More. Hyperion.
- Breakthrough, Comfama, EAFIT, & Proantioquia. (2024). Antioquia Emergente: Una estrategia para una Antioquia ganadora en el mundo. Comfama.
https://serviciosenlinea.comfama.com/Contenidos/Servicios/MarketingCloud/2024/AntioquiaEmergente/Antioquia_Emergente_ajustes_3.pdf
- Elsner, M., Atkinson, G., & Zahidi, S. (2025). Global Risks Report 2025 (20^a ed.). World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>
- Eurasia Group. (2025). Top Risks 2025. Eurasia Group. <https://www.eurasiagroup.net/issues/top-risks-2025>
- Fondo Monetario Internacional (2025). World Economic Outlook, April 2025: A Critical Juncture amid Policy Shifts. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/04/22/world-economic-outlook-april-2025>

**UNIVERSIDAD
EAFIT**



IN-SIGHT[®]
CENTRO DE ESTUDIOS EN LIDERAZGO DE IMPACTO