



FACULTAD DE INGENIERÍA  
 PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
 CATÓLICA DE CHILE

Departamento de  
 Ingeniería Industrial y de Sistemas



Este contenido es desarrollado hace más de 25 años por El Mercurio junto al Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas ([www.ingenieriaindustrialuc.cl/](http://www.ingenieriaindustrialuc.cl/))

LA NUEVA REALIDAD Y LA ESTRATEGIA

# ¿Reordenamiento del comercio global?: claves estratégicas para la gestión empresarial

Navegar este nuevo entorno exige una estrategia integral que combine resiliencia, digitalización, sostenibilidad y agilidad organizacional. Es crucial rediseñar las cadenas de suministro con abastecimiento diversificado y capacidades de respuesta ante disrupciones, apoyadas en tecnologías como IoT, inteligencia artificial y digital twins.

La arquitectura del comercio global vive un reordenamiento profundo. Disrupciones como la pandemia, el conflicto en Ucrania, las tensiones entre grandes potencias, los crecientes riesgos geopolíticos y las preocupaciones en torno a la seguridad nacional, junto a los cuellos logísticos (Mar Rojo, Canal de Panamá) y la creciente rivalidad tecnológica, están transformando los patrones tradicionales de producción, distribución y consumo. Esta nueva realidad desafía los marcos clásicos con los que las empresas evaluaban mercados, riesgos y oportunidades.



**Ricardo Raineri,**  
 Ph.D. University of Minnesota,  
 USA; profesor titular en el DIIS UC.

Ante este escenario, se ha consolidado una lógica empresarial que valora la resiliencia, la diversificación y la seguridad por sobre una eficiencia basada únicamente en costos. Estrategias como el *reshoring*, *friendshoring* y el modelo "China+1" reflejan la necesidad de reducir vulnerabilidades estructurales, riesgos geopolíticos y la dependencia excesiva de un único proveedor, cliente o mercado. Este giro también alcanza los canales de distribución y ventas, e implica mayores costos que deben ser gestionados con precisión.

La gestión empresarial enfrenta así un doble desafío: adaptarse a un entorno más incierto y, al mismo tiempo, capturar oportunidades emergentes. Una menor apertura comercial de grandes economías, como Estados Unidos, puede llevar a una redistribución de flujos globales y forzar la reorientación de exportaciones, con impactos relevantes en otros mercados. A su vez, países emergentes bien posicionados pueden ganar terreno como socios confiables, capaces de aportar valor sin amenazar con una sobreoferta.

Un fenómeno particularmente ilustrativo de esta transformación es el auge del comercio electrónico internacional, liderado por plataformas digitales que combinan manufactura asiática de bajo costo con cadenas logísticas globales altamente eficientes. Empresas como Temu, Shein, AliExpress o Alibaba han logrado entregar productos directamente al consumidor final, sin intermediarios, utilizando incluso la infraestructura logística de última milla en los países de destino. Esta dinámica ha debilitado tanto a la manufactura local como los canales tradicionales de exhibición y venta —*malls*, tiendas físicas y zonas francas— que solo podrán sostenerse si mejoran su propuesta de valor mediante una reconversión profunda, alejándose de modelos de



Anticipar los cambios y traducirlos en decisiones concretas no es solo una ventaja competitiva: es una condición esencial para la sostenibilidad empresarial.

La gestión empresarial enfrenta un doble desafío: adaptarse a un entorno más incierto y capturar oportunidades emergentes.

## Factores Clave en el Reordenamiento del Comercio Global: impacto en la gestión empresarial

Desafío Central del Reordenamiento Global	Implicación/Acción Estratégica Esencial para Empresas
<b>Cambio de Paradigma</b> De eficiencia de costos a resiliencia, diversificación y seguridad.	Adoptar lógica de gestión de vulnerabilidades estructurales (ej. "China+1", friendshoring, reshoring), lo que conlleva mayores costos que se deben mantener controlados.
<b>Disrupciones Múltiples y Persistentes</b> Pandemia, geopolítica (Ucrania, tensiones potencias), logística (Mar Rojo, Panamá), rivalidad tecnológica.	Construir Cadenas de Suministro y Distribución Resilientes. Abastecimiento múltiple/diversificado, nearshoring, inventarios estratégicos (revisar just-in-time).
<b>Fragmentación Goeconómica</b> Menor apertura, redistribución de flujos, barreras (arancelarias, fiscales, normativas).	Gestión Proactiva del Riesgo Geopolítico y de Mercado. Monitoreo continuo, planes de contingencia, diversificación geográfica de ventas y abastecimiento.
<b>Nuevos Supuestos Microeconómicos y de Valoración</b> Alieración de oferta/demanda, elasticidades, ventajas comparativas, y valoración de riesgos geopolíticos/logísticos.	Lectura Indispensable del Entorno y Adaptación Analítica. Entender nuevos vectores comerciales; incorporar riesgos (geopolíticos, cuellos de botella, concentración) en la valoración.
<b>Imperativo Tecnológico y de Sostenibilidad</b> Aceleración digital y exigencias ESG crecientes.	Transformación Digital y Enfoque ESG. Inversión en IoT, IA/ML, gemelos digitales para agilidad; integrar criterios ESG (proveedores sostenibles, economía circular).
<b>Entorno Incierto y en Constante Reconfiguración</b> Necesidad de anticipación y adaptabilidad.	Fortalecer Capital Humano y Agilidad Organizacional. Inversión en capacitación, fomento de cultura adaptable y capacidad de anticipación inteligente.

negocio que han perdido vigencia. Se trata de una competencia feroz, difícil de igualar en costos o velocidad, que acelera la necesidad de transformación empresarial y obliga a repensar el rol del espacio físico en el comercio global.

El caso de Temu ejemplifica con claridad esta disrupción. Lanzada en 2022, la plataforma alcanzó en solo dos años 292 millones de usuarios activos mensuales y US\$ 70.800 millones en ventas anuales, y logró capturar el 17% del mercado de descuentos en Estados Unidos. Su modelo combina manufactura asiática, precios ultra bajos y entrega directa al consumidor, eliminando por completo los canales tradicionales de *retail* en mercados abiertos. Este crecimiento meteórico evidencia cómo las plataformas digitales chinas han penetrado mercados occidentales consolidados con una velocidad sin precedentes, transformando ventajas competitivas tradicionales —como la ubicación física o los distribuidores locales— en atributos obsoletos frente a

modelos que priorizan precio, conveniencia y alcance global inmediato.

En este contexto, empresas y países que comprendan los nuevos vectores del comercio internacional estarán mejor preparados. A nivel microeconómico, esto implica replantear cómo se responde a disrupciones geopolíticas, logísticas o regulatorias; cómo se alteran las ventajas comparativas bajo nuevas barreras; y cómo incorporar riesgos antes ignorados en la valoración de empresas: geopolíticos, logísticos, de insumos críticos o por concentración excesiva.

Navegar este nuevo entorno exige una estrategia integral que combine resiliencia, digitalización, sostenibilidad y agilidad organizacional. Es crucial rediseñar las cadenas de suministro con abastecimiento diversificado y capacidades de respuesta ante disrupciones, apoyadas en tecnologías como IoT, inteligencia artificial y *digital twins*.

A ello se suma una gestión proactiva del riesgo, la

integración efectiva de criterios ESG en toda la red de valor, y una inversión sostenida en capital humano adaptable.

En un ciclo de globalización cada vez más incierto, anticipar los cambios y traducirlos en decisiones concretas no es solo una ventaja competitiva: es una condición esencial para la sostenibilidad empresarial.

**Publicación de hoy:**  
 Selección del Curso en Herramientas para el análisis del entorno económico orientado hacia la gestión de empresas.

