

Este artículo pertenece al nº9 de la newsletter: **“Proyección exterior de la economía española”**.

Haz clic [aquí](#) para leer la newsletter completa.

LA GEOESTRATEGIA COMO CONDICIONANTE DE LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS

Por **ENRIQUE FANJUL**, socio de **IBERGLOBAL** y miembro del Comité de Reflexión sobre Internacionalización.



En estos últimos años el panorama geoestratégico del mundo ha experimentado cambios de gran importancia, que afectan de manera directa a la actividad internacional de las empresas. Éstas deben, en primer lugar, concienciarse de que hemos entrado en un mundo que ha cambiado mucho, y que exige un esfuerzo de adaptación, y la consiguiente asignación de recursos.

Esta sería la principal conclusión del webinar sobre "Efectos sobre la internacionalización empresarial de la nueva geoestrategia mundial" que organizaron el pasado día 25 de noviembre el Club de Exportadores e Iberglobal, en el marco de su ciclo de webinarios sobre internacionalización. En el webinar participaron Tomás González, de Idom, Ricardo Santamaría, de CESCE, y Enrique Fanjul, de Iberglobal, en un debate que fue moderado por el presidente del Club, Antonio Bonet.

Tres grandes desarrollos han configurado un nuevo marco geoestratégico. En la etapa del presidente Trump se inició la guerra comercial entre Estados Unidos y China, que se está intensificando con el presidente Biden. Esta guerra comercial ha entrado en una nueva etapa con la adopción por parte de Estados Unidos de medidas para restringir la exportación a China de equipos y materiales para la

fabricación de semiconductores, algo que puede tener serias consecuencias para los planes de la potencia asiática de convertirse en un líder tecnológico.

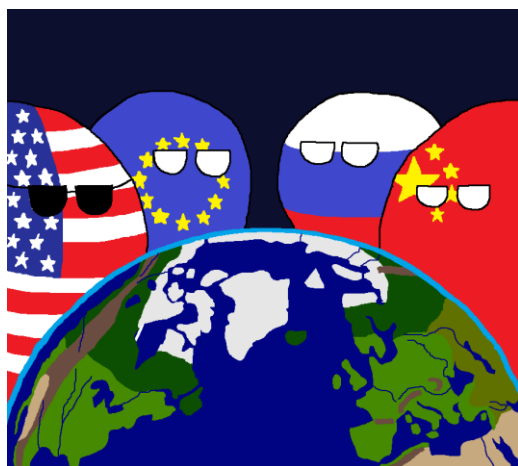
Después vino la pandemia, que ha provocado grandes trastornos en las cadenas de suministro, y en el comercio internacional y la economía en general.

Finalmente, en este año 2022 la invasión de Ucrania por parte de Rusia ha tenido graves consecuencias sobre la economía, provocando interrupciones en las cadenas de suministro, aumento de los precios de la energía y por ello de la inflación -que ha llevado a los bancos centrales a adoptar una política de elevación de los tipos de interés que repercutirá negativamente sobre el crecimiento-.

Implicaciones para las empresas

Para las empresas las consecuencias de estos cambios son múltiples. Hasta hace poco, el criterio fundamental que guiaba su actividad internacional era el de eficiencia: el objetivo era abaratar costes, exportar más y en mejores condiciones, ampliar mercados, potenciar la rentabilidad, etc.

Con el nuevo marco geoestratégico las empresas deben incorporar otros criterios. En primer lugar, un criterio de resiliencia o de seguridad: hay que tener muy en cuenta los riesgos de que se produzcan interrupciones en las cadenas de suministro, y en general en el comercio internacional de mercancías, como las que se han producido en los últimos tiempos.



Muchas empresas ya han puesto en marcha estrategias para reducir estos riesgos: diversificando proveedores, acortando las cadenas de suministro, aumentando los stocks de bienes que utilizan en su proceso productivo.

En algunos casos, más extremos, la prudencia ha llevado a la relocalización a los países de origen de actividades productivas que habían sido deslocalizadas en el pasado. De ahí que se hayan popularizado nuevos términos como *reshoring*, *nearshoring*, *friendshoring* (éste es el más reciente de estos términos, que se refiere a relocalizar actividades productivas en países “amigos”, o lo que es lo mismo, países con los que se comparten valores como la democracia o el respeto a un mundo gobernado por reglas).

Las empresas deben por tanto analizar sus mapas de dependencia exterior. Deben identificar cuáles son los segmentos más críticos o estratégicos en sus relaciones comerciales internacionales. Y lógicamente deben identificar también cuáles son los riesgos principales a los que se pueden enfrentar.

Importancia de los sistemas de inteligencia

Como se señaló en el webinar, lo anterior supone la necesidad de desarrollar sistemas de inteligencia, a través de los cuales se recoja y analice la información necesaria para afrontar esas tareas. Es una actividad que requiere recursos, y ello puede plantear problemas para pequeñas y medianas empresas. El sector público debe cumplir aquí una función de apoyo a estas empresas.

Lo anterior se aplica también a los gobiernos. Si a nivel microeconómico las empresas deben identificar los riesgos más críticos, a nivel macroeconómico los gobiernos deben realizar el mismo análisis para el conjunto del país. En el webinar se citó por ejemplo el hecho de que en este año 2022 China ha pasado a ser el primer origen de las importaciones de España, superando a Alemania. Parece conveniente que se analice la dependencia de las importaciones procedentes de China, y hasta qué punto puede suponer riesgos cara al futuro.

España cuenta con buenas fuentes de inteligencia en el sector público. Entidades como CESCE, ICEX/Oficinas Comerciales, el CNI, las embajadas, generan inteligencia, y de buena calidad. Sin embargo, y como se apuntó en el webinar, se echan en falta canales más fluidos de comunicación entre la Administración y las empresas, para que éstas puedan aprovechar esas fuentes de inteligencia. En otros países de nuestro entorno, se señaló, existen unos canales de comunicación muy activos entre la Administración y las empresas, para compartir y aprovechar la inteligencia.

[Acceso a la grabación del webinar "Efectos sobre la internacionalización empresarial de la nueva geoestrategia mundial"](#)