

Este artículo pertenece al nº31 de la revista electrónica: “**Proyección exterior de la economía española**”.

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

¿CÓMO ESTÁN REACCIONANDO LAS EMPRESAS ANTE LAS DISRUPCIONES OCASIONADAS POR FACTORES GEOPOLÍTICOS?

Por **ENRIQUE FANJUL**, socio de **IBERGLOBA** y miembro del Comité de Reflexión sobre Internacionalización del **CLUB DE EXPORTADORES**.



Las disrupciones geopolíticas han provocado trastornos en las cadenas de suministro y de ventas de las empresas. En el artículo se analiza cómo están respondiendo éstas, a la luz de algunos trabajos publicados al respecto. Existe un consenso generalizado de que una respuesta clave es el aumento de las existencias, aunque existen diferencias sobre la importancia de otras reacciones (como la relocalización de actividades).

Las disrupciones geopolíticas (en un sentido amplio, desde la pandemia hasta las guerras de Ucrania y Gaza) han provocado trastornos en las cadenas de suministro y de ventas de las empresas. Algunos estudios han empezado arrojar luz sobre la cuestión de cómo están reaccionando las empresas. Así, asistimos a la proliferación de términos y conceptos como reshoring, nearshoring, friendshoring, diversificación de suministradores, aumento de existencias, etcétera.

En estos primeros estudios existen diferencias sobre la importancia que han alcanzado cada una de estas reacciones. Aunque existe un consenso bastante generalizado acerca de que las empresas han recurrido a un aumento de sus existencias.

Uno de los primeros trabajos publicado sobre la reacción de las empresas españolas, basado en una encuesta entre empresas exportadoras, fue realizado por la Secretaría de Estado de Comercio, y [recogido en el Boletín Económico de ICE](#), en 2022.

Según los resultados de la encuesta, un 48,7% de las empresas tenía previsto adoptar medidas para afrontar sus problemas de suministro. La más importante era diversificar suministradores, mencionada por un 28,7% de las empresas. La segunda medida más importante era aumentar las existencias (21,1% de las empresas). En tercer lugar se situaba la búsqueda de proveedores más cercanos (16,5%).

Estos resultados difieren en alguna medida de los obtenidos en un interesante y bien trabajado [paper](#) realizado por los profesores Juan de Lucio, Carmen Díaz-Mora, Raúl Mínguez, Asier Minondo y Francisco Requena. En este caso la metodología no se basa en una encuesta sino en el análisis de datos de Aduanas y de una base de datos empresariales (SABI).

El resultado principal al que llegan de Lucio et al. es que la respuesta de las empresas ante los problemas de suministro se ha centrado fundamentalmente en el aumento de existencias. Según un [resumen](#) de los resultados publicado por uno de los autores, Asier Minondo:

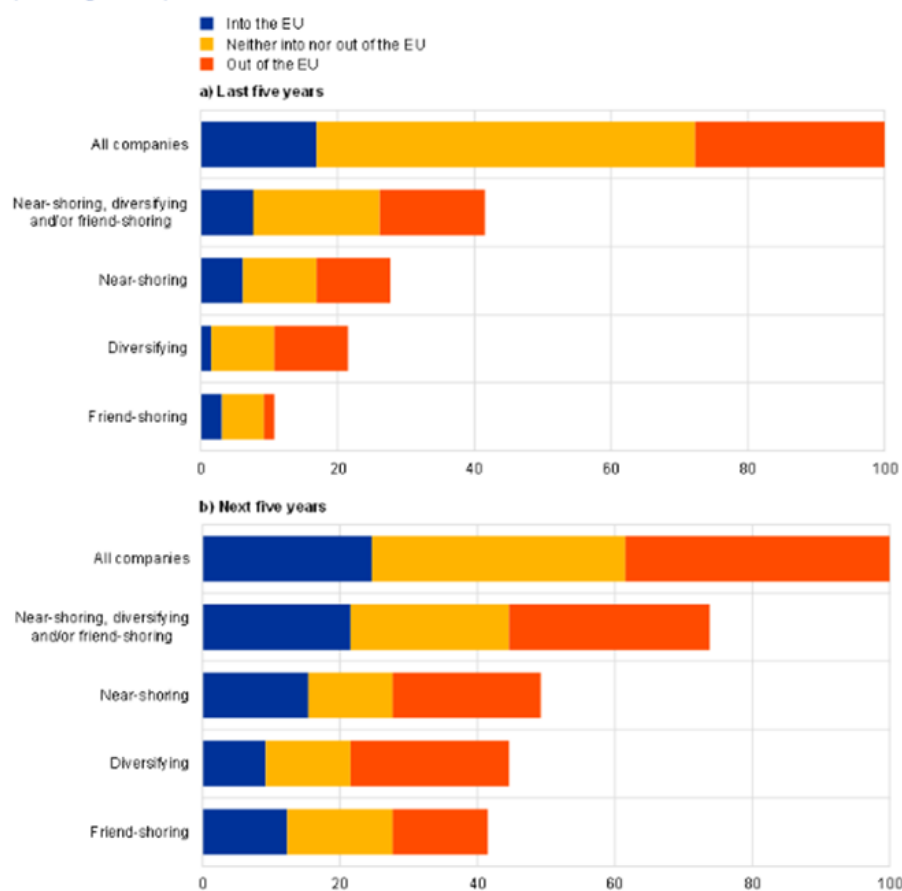
“En suma, a excepción del aumento de stocks, las empresas manufactureras españolas que participan en cadenas globales de valor no están adoptando estrategias para hacer frente a las disrupciones en las cadenas de suministro. Para explicar este comportamiento debemos señalar que encontrar un suministrador que responda a las necesidades de las empresas en términos de precio, calidad y fiabilidad no es una tarea sencilla. Las empresas tienen que dedicar muchos recursos para identificar este suministrador idóneo. En la medida que las empresas consideren que las disrupciones en las cadenas de suministro son un fenómeno pasajero, serán reacias a romper la relación con sus suministradores y buscar otros. Ante una disrupción pasajera, las empresas adoptarán la estrategia menos costosa: aumentar el stock de productos intermedios y finales”.

En relación con esas conclusiones, la cuestión clave que cabe plantearse es si las empresas consideran que las disrupciones son efectivamente un fenómeno pasajero. Teniendo en cuenta la sucesión de disrupciones que se han producido en estos últimos años (la guerra comercial Estados Unidos-China, pandemia, guerra de Ucrania, guerra de Gaza, trastornos en el tránsito por los canales de Suez y Panamá, etcétera), algunas de las cuales siguen vigentes y no sabemos por cuánto tiempo, creo que no es aventurado pensar que muchas empresas afrontan este panorama de disrupciones no como un escenario pasajero sino como un escenario en el que tendrán que operar a largo plazo.

Por tener una referencia internacional, en el gráfico adjunto recogemos los resultados de un trabajo basado en una encuesta realizada por el Banco Central Europeo entre multinacionales de la zona euro. Como podemos ver, más de un 40% de las empresas indican que tienen planes de llevar a cabo cambios de localización en los próximos cinco años, tanto de nearshoring como de friendshoring y de diversificación de sus operaciones en diversos países. (Hay que tener en cuenta que en este caso no se preguntaba específicamente sobre las cadenas de suministro de las empresas sino sobre su ámbito de operaciones y de producción).

Past and future trends in location of production/operations

(percentages of responses)



Source: ECB.

Fuente: ["Global production and supply chain risks: insights from a survey of leading companies"](#), Attinasi et al., European Central Bank, 2023.

En conclusión, estamos ante una cuestión que se ha suscitado y se ha empezado a estudiar recientemente, y que requerirá de nuevos estudios.

En todo caso, el recurso al aumento de existencias parece una actuación generalizada, y consistente con la situación observada en numerosas empresas durante estos últimos años.

Finalmente, es importante tener en cuenta que prácticamente todas las estrategias mencionadas suponen un aumento de costes. Diversificar, encontrar nuevos suministradores, aumentar los niveles de existencias, relocalizar operaciones o centros de producción, todas esas actividades tienen un coste que puede llegar a ser elevado, y que previsiblemente repercutirá negativamente en los flujos de transacciones internacionales, contribuyendo, en alguna medida, al impulso de otro desarrollo que se ha popularizado en esta época, la desglobalización.

La globalización, el gran motor del crecimiento y del bienestar en las últimas décadas, seguirá existiendo, pero experimentará una reestructuración y una pérdida de intensidad, sobre las que es difícil realizar una estimación en la actualidad.