

EL NUEVO CONTEXTO GEOPOLÍTICO: IMPLICACIONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

NOVIEMBRE 2024

Enrique Fanjul, socio de Iberglobal, miembro del Comité de Reflexión sobre Internacionalización del Club de Exportadores y **Juan José Zaballa**, Técnico Comercial y Economista del Estado, Doctor en Economía.

1. Identificación del tema: Hacia una nueva globalización

Los cambios que está experimentando el contexto geopolítico o, mejor, geoeconómico mundial tienen una incidencia directa sobre la empresa, ya sea ésta internacionalizada o que, por efecto de la globalización, opere en los improbablemente estrictos límites de su mercado interior.

Obviamente, la relevancia de dicho impacto dependerá, esencialmente, de dos variables como son, en primer lugar, la magnitud y el signo del cambio y, en segundo lugar, el grado de internacionalización real de la empresa con respecto a su capacidad total de generación de resultados. Este segundo componente es, claro está, particular a cada empresa. Pero el primero es general; afecta, como se ha apuntado, a todas las empresas.

Toda decisión empresarial se toma en un contexto geopolítico conocido y específico, de manera que cualquier modificación o alteración de dicho contexto impone a las empresas un ejercicio de análisis de esta nueva realidad y de consecuente decisión estratégica. En este sentido, no resulta exagerado afirmar que el contexto geopolítico, o si se prefiere geoeconómico, neologismo que ya ha cobrado carta de naturaleza, se encuentra en un proceso de rápida y profunda mutación. El mundo que surge de la Segunda Guerra Mundial y que rige las relaciones económicas internacionales durante prácticamente 70 años, representado esquemáticamente en el gráfico número 1, se encuentra hoy en crisis, dando lugar a una nueva estructura de riesgos para las empresas.

En concreto, esta lenta, pero evidente, erosión progresiva del orden económico, comercial y financiero que resulta de la Segunda Guerra Mundial tiene una clara consecuencia como es el retorno de riesgos, hasta entonces mitigados por dicho orden y por las instituciones en que se materializa.

Así, la ausencia de políticas monetarias y cambiarias coordinadas hace retornar la

inestabilidad del tipo de cambio y, consecuentemente, del riesgo de cambio en las transacciones internacionales. Las dificultades financieras y de balanza de pagos de los países resucitan las restricciones a la convertibilidad externa de las divisas. La práctica de políticas industriales, invariablemente, tiende a la aplicación de políticas comerciales proteccionistas y restrictivas de las importaciones y, en consecuencia, de las oportunidades de negocio para las empresas extranjeras.



Gráfico 1 (Elaboración propia)

Así, las empresas vuelven a enfrentarse a una batería de riesgos en sus negocios internacionales. El conjunto de decisiones tomadas por las empresas afectadas por esta nueva estructura de riesgos es, precisamente, lo que alimenta el fenómeno económico, posiblemente más trascendente, de esta nueva estructura geo-económica como es la desglobalización.

Ciertamente, la globalización se ha convertido con el tiempo en un concepto muy amplio que describe la interdependencia entre economías, culturas y poblaciones, consecuencia de la circulación internacional de bienes y servicios, de tecnología, de flujos de información, de inversión directa y capital financiero y de talento.

Así, la crisis del multilateralismo y de la arquitectura institucional que lo soporta ha dado lugar al retorno de los riesgos que dicho sistema mitigaba o, incluso, eliminaba, dando lugar a procesos de toma de decisiones en las empresas dirigidas a compensar esta nueva situación, a guarecerse de estos nuevos riesgos, provocando la desglobalización, esto es, un proceso donde la mencionada interdependencia se reduce, así como los flujos que le dan sentido y contenido.

Este conjunto de relaciones causales queda representado, de manera muy condensada y esquemática, en el gráfico número 2, donde parece importante destacar el papel crucial que las variaciones en los riesgos de las empresas juegan en la movilización de los flujos que, en última instancia, dan sustancia y contenido a la globalización y, en términos más amplios, al orden geoeconómico.

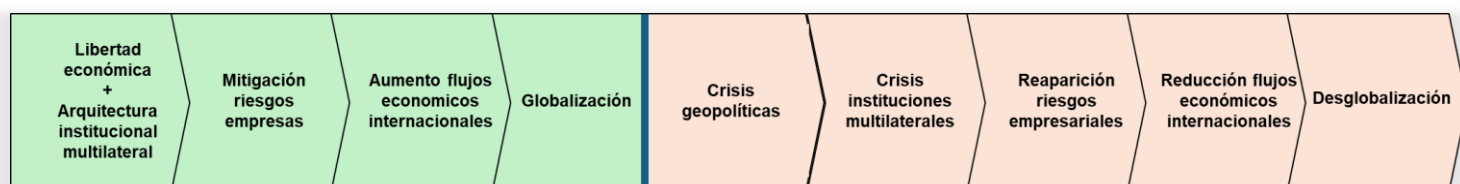


Gráfico 2 (Elaboración propia)

En definitiva, amanece un nuevo mundo de menos certezas, luego de mayores incertidumbres y, en consecuencia, de nuevos y mayores riesgos. Posiblemente, la manifestación más clara de la vertiente económica de la desglobalización sea el proceso de reconfiguración de las cadenas globales de suministro al que estamos asistiendo, donde términos de nuevo cuño como “reshoring”, “friendshoring” “o nearshoring” son ya moneda corriente en los procesos empresariales de toma de decisiones.

Estas cadenas globales de suministro, al amparo de la minimización de riesgos derivada del orden multilateral, crecen y se complican de manera hipertrófica al albur de dos principios de gestión empresarial como son los beneficios derivados de la especialización productiva y las consiguientes economías de escala, por un lado, y, por otro, de la minimización de los costes financieros de la producción a través de la generalización de las políticas de “just in time” y la consiguiente reducción de la inversión en circulante.

La evaporación de las mencionadas certidumbres da lugar a la reaparición de riesgos que obligan a que las empresas reaccionen, gestionando, tanto “aguas arriba” como “aguas abajo” su posición dentro de la correspondiente cadena global, condicionando así tanto sus políticas de suministro como comerciales y de inversión directa. La manifestación extrema de estos procesos de ajuste al riesgo es, precisamente, los

fenómenos de “reshoring”, “friendshoring”, etc., anteriormente mencionados.

A partir de estas reflexiones iniciales, queda claro el doble propósito de la presente Nota Técnica: exponer y explicar los cambios que ha experimentado la estructura geoeconómica mundial e identificar sus efectos, en términos de variación de riesgos, que estos cambios tienen sobre la actividad de las empresas y sus estrategias.

2. Análisis de la situación actual: cambios y nuevos riesgos en las cadenas globales de suministro

En estos últimos años, hemos asistido en la economía internacional a una serie de acontecimientos y cambios que han afectado de manera importante al marco geopolítico y, por consiguiente, a los riesgos que afrontan las empresas en su actividad internacional.

- I. En la etapa del presidente Trump, se inició la guerra comercial entre Estados Unidos y China, que se ha mantenido o incluso intensificado con el presidente Biden, y que parece llamada a formar parte del escenario internacional a largo plazo. 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. Las tensiones geopolíticas con China han agravado el panorama de riesgos. Las empresas han empezado a considerar los riesgos sobre su actividad internacional que podrían derivarse de una posible guerra entre China y Taiwán.
- II. En 2020 estalló la pandemia, que ha provocado grandes trastornos en las cadenas de suministro, y en el comercio internacional y la economía en general: cierre de fábricas, problemas de transporte por el cierre de puertos, interrupciones en la movilidad internacional de personas. La pandemia ha puesto de manifiesto los potenciales trastornos de una excesiva dependencia de suministros exteriores en una serie de productos y materias primas de importancia estratégica para una economía nacional.
- III. A partir de 2022, la invasión de Ucrania por parte de Rusia ha tenido graves consecuencias sobre la economía, provocando disrupciones 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 ha repercutido negativamente sobre el crecimiento.

- IV. Finalmente, la guerra de Gaza y su impacto en el tráfico marítimo por el Mar Rojo, al que habría que añadir los problemas de tráfico por el Canal de Panamá, han contribuido a agravar las disrupciones en los flujos comercio internacional.

Así, la realidad nos brinda, de manera casi cotidiana, acontecimientos de impacto mundial. Sin embargo, en un intento facilitar el análisis, cabe distinguir entre acontecimientos estructurales y acontecimientos circunstanciales. Los primeros implican, de por sí, cambios en la arquitectura institucional actual, cuestionando la misma y los principios en que se fundamenta. Tal es el caso, por ejemplo, del bloqueo que sufre la Organización Mundial del Comercio o el cuestionamiento de las instituciones financieras multilaterales y los equilibrios geográficos y políticos en los que se ha venido fundamentando su operativa.

Los acontecimientos circunstanciales tienen, por el contrario, un impacto, aún intenso, pero puntual, limitado en el tiempo, tras lo cual los equilibrios revierten a su posición inicial. Sin embargo, sí es preciso plantear el interrogante de por qué estos acontecimientos circunstanciales o, mejor, la suma o sucesión de los mismos, tienen ahora efectos estructurales sobre la economía mundial. El conjunto de los factores determinantes del aumento del riesgo de la operativa económica global queda representado, también de manera esquemática, en el gráfico número 3.



Gráfico 3 (Elaboración propia)

Como consecuencia de estos desarrollos, la economía internacional ha entrado en una fase de reconfiguración. El criterio dominante en la configuración de las cadenas de suministro era hasta hace poco el criterio de eficiencia: se deslocalizaba, se trasladaba parte de los procesos productivos o se buscaban suministradores en otros países, con el fin de reducir costes, de ser más eficientes. El objetivo prioritario era exportar más y en mejores condiciones, ampliar mercados, potenciar la rentabilidad.

En los países en vías de desarrollo, el aumento de los salarios había hecho que el diferencial de salarios en relación con los países avanzados se redujera y, por tanto, disminuyera el incentivo para deslocalizar o para suministrarse en estos países. Además, el aumento del nivel de vida en estos países determinaba que su consumo doméstico creciera y absorbiera una mayor proporción de su producción. Una consecuencia es que el foco de interés de la IDE en los países en vías de desarrollo empezó a cambiar: de ser un instrumento de producción para la exportación a utilizarla para satisfacer un creciente consumo interior.

Se empezó a hablar entonces de **desglobalización**. El comercio internacional había crecido, anteriormente, a una tasa que era el doble de la tasa de crecimiento del PIB global. Con la llamada desglobalización, el comercio internacional pasó a crecer a la misma tasa que el PIB mundial. La elasticidad del comercio internacional en relación con el PIB pasó a ser de aproximadamente¹.

La resiliencia, la necesidad de asegurar los suministros, de protegerse contra los riesgos que pudieran afectar la regularidad de éstos (y de los flujos económicos, en general), se ha convertido así en un criterio clave en la estrategia geográfica de los flujos internacionales de bienes y servicios de las empresas.

El concepto de seguridad económica ha cobrado, tanto para el sector privado empresarial como para las administraciones públicas, una especial relevancia en estos últimos tiempos. Ambas instancias han asumido que ahora deben prestar atención a la seguridad, a la necesidad de garantizar, ante posibles riesgos geopolíticos, un control de actividades vitales en la economía. Se han establecido, por citar un ejemplo destacado, mecanismos de control de las inversiones extranjeras en actividades económicas estratégicas. China es aquí, de nuevo, la referencia fundamental. La adquisición por parte de empresas chinas, en muchos casos estatales, de empresas que pueden tener una importancia crítica ha despertado una lógica preocupación.

Ha surgido también un nuevo criterio en la configuración de las cadenas de suministro,

que está llamado a tener una importancia cada vez mayor: el criterio ético, de respeto a los derechos humanos. Alemania aprobó una legislación que obliga a las empresas a establecer sistemas de diligencia debida sobre sus cadenas de suministro. Las grandes empresas tienen que supervisar estas cadenas, para evitar que se den situaciones de trabajo infantil, violación de los derechos humanos, condiciones laborales abusivas. La Unión Europea ha abordado la elaboración de normas sobre diligencia debida en materias de sostenibilidad y derechos humanos, así como un reglamento sobre trabajo forzoso.

La reconfiguración de las cadenas globales de suministro ha dado lugar a una serie de desarrollos:

- Relocalización al país de origen (*reshoring*).
- Acortamiento de las cadenas globales de suministro, mediante el acercamiento de actividades productivas a localizaciones más cercanas.
- Incremento de las existencias de los bienes intermedios que las empresas utilizan en su producción.
- Un mayor grado de diversificación en los suministros (y también en los clientes), de forma que problemas que puedan surgir con un determinado suministrador puedan ser compensados recurriendo a otros suministradores.
- “*Friendshoring*”, es decir, relocalizar hacia países “amigos”, con los que se compartan sistemas de valores políticos y sociales.

En resumen, con el nuevo marco geopolítico y para mitigar los nuevos riesgos, las empresas deben incorporar nuevos criterios en su actividad: resiliencia, seguridad, factores éticos.

Sobre la respuesta de las empresas españolas, la Secretaría de Estado de Comercio¹ publicó un trabajo que recoge los resultados de una encuesta realizada entre empresas españolas exportadoras regulares en el último trimestre de 2021. Es anterior, por tanto, al estallido de la guerra de Ucrania, pero cabe pensar que sus resultados se habrán visto reforzados por ésta y por los otros riesgos geopolíticos y problemas que han surgido posteriormente (Gaza, Mar Rojo, Canal de Panamá, etc.).

La primera conclusión del trabajo citado es que las empresas exportadoras han acusado **los problemas de abastecimiento**. Un 56% de las empresas encuestadas

¹ “El sector exportador ante los riesgos de abastecimiento”, Boletín Económico de ICE, nº 3143, 2022. Disponible en <https://revistasice.com/index.php/BICE/article/view/7352>

declara que experimentan problemas de abastecimiento que limitan sus posibilidades de producción y exportación. Estos problemas son, por orden de importancia, retrasos en los pedidos, aumento de los costes de transporte, y aumento de los precios de sus inputs.

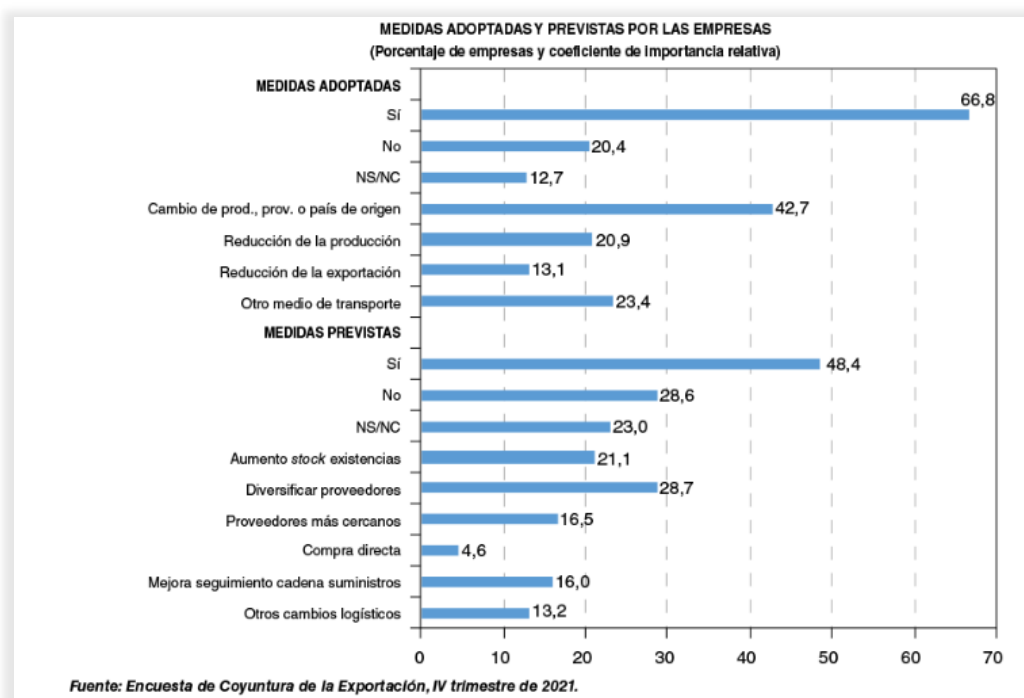


Gráfico 4 (Fuente: Secretaría de Estado de Comercio)

La segunda gran conclusión de la encuesta es que **las empresas españolas están reaccionando** ante estos problemas. Un 66,8% de ellas (como puede verse en el gráfico) señala que ha adoptado medidas. Y un 48,4% señala que prevé adoptar nuevas medidas (recordemos que las respuestas son de fines de 2021).

Como puede verse en el gráfico número 4, entre las medidas previstas la más importante es la **diversificación de proveedores (28,7% de los encuestados)**. En segundo lugar, el **aumento de los stocks (citado por el 21,1%)**. Y en tercer lugar el recurso a **proveedores más cercanos (16,5%)**. Se trata de medidas que están completamente en línea con los cambios en curso en las cadenas globales de suministro a nivel internacional.

3. Conclusiones e implicaciones

El ascenso de lo que podemos denominar, en un sentido amplio, factores geopolíticos o geoeconomía tiene implicaciones y supone requerimientos importantes para la actuación de las empresas y también de los gobiernos. Vamos a repasar brevemente algunos de ellos:

- Desglobalización, cambio en el paradigma económico mundial: del optimismo librecambista al realismo proteccionista. Poca duda cabe de que la estructura económica internacional que surge tras la Segunda Guerra Mundial es el reflejo de una ideología liberal centrada en la permanente búsqueda de soluciones de mercado y de reducción del intervencionismo público, tanto en el ámbito exterior como en el interior de las economías nacionales que en ella participan.

Las experiencias del proteccionismo del período de entreguerras, de las devaluaciones competitivas y de las políticas de “*beggar thy neighbor*” son las que animan dicho paradigma económico que, ahora, se pone en cuestión, dando lugar a un fenómeno contrario a la tendencia que, en el ámbito económico y comercial, se ha venido registrando a lo largo de los cuarenta últimos años. La globalización es cuestionada y los efectos de la desglobalización comienzan a hacerse sentir en términos tanto políticos como económicos.

- A su vez, el cuestionamiento del trasfondo ideológico que ha sostenido la estructura económica e institucional surgida de la Segunda Guerra Mundial es inseparable del conflicto hegemónico que surge de la superación del mundo unipolar resultante de la implosión de la Unión Soviética. Este nuevo conflicto ideológico no se limita al ámbito económico, sino que trasciende, claramente, al político con propuestas que cuestionan fundamentos básicos de la democracia liberal y de los derechos personales. Así, instituciones jurídicas tan esenciales para el desarrollo económico como el imperio de la ley, la separación de poderes y la independencia de los tribunales dejan de ser valores de general aceptación, generando nuevos riesgos e incertidumbres.
- El surgimiento del proteccionismo y la, reiteradamente mencionada, reestructuración de las cadenas globales de suministro desembocará en que la desglobalización se materialice en la reafirmación de bloques comerciales, que, a su vez, contribuirán a definir el nuevo esquema de liderazgo mundial. Las cadenas globales de suministro serán redefinidas, dando lugar a cadenas regionales o, si el tamaño del mercado interior lo justifica, cadenas nacionales de suministro. Esta redefinición de las cadenas globales de suministro puede

dar lugar a un cuestionamiento de una política empresarial esencial y, en gran medida, motora de la aparición de dichas cadenas globales como es el “*just in time*”. Esto dará lugar a mayores niveles de inmovilizado en las empresas, por la necesidad de mantener stocks de seguridad de insumos, y así a mayores costes financieros.

- Una primera consecuencia del anterior cambio de paradigma y de la desglobalización será la progresiva segmentación de mercados, con la consiguiente reducción de la interdependencia entre naciones, reduciendo la seguridad al proporcionar un más amplio margen para el conflicto, antes matizado y condicionado por la anteriormente mencionada interdependencia.
- La crisis y posible reconfiguración de las instituciones económicas y políticas globales, de la arquitectura institucional global fundamento del multilateralismo, da lugar a ámbitos de indeterminación y, en consecuencia, de riesgo, tanto para las iniciativas públicas como para las privadas.

Claramente, la reacción de la mayor parte de los agentes que operan en estas instituciones responderá a esta situación con la parálisis, al menos temporal, de toda iniciativa, a la espera de iniciativas específicas por parte de unos líderes globales aún por definir.

- Las incertidumbres y riesgos de la situación económica y política global servirán de fundamento para un mayor intervencionismo público que se materializa en un concepto extraordinariamente novedoso como es el de seguridad económica, que, a su vez, se fundamenta en un mayor proteccionismo comercial y, su anverso, una política industrial complementaria.

Energía y, en particular, las energías renovables, defensa, ciberseguridad, logística y transporte, son algunos de los sectores estratégicos en los que los gobiernos han empezado a intervenir, de múltiples formas: vigilando la entrada de inversiones extranjeras de empresas que dependen de países con regímenes políticos autoritarios, apoyando inversiones con subvenciones, desgravaciones fiscales y demás instrumentos de la política económica.

- Esta política de seguridad económica, en el marco de mercados más reducidos, configurará estructuras económicas e industriales de menor dimensión, dotadas de menores economías de escala, menor especialización y, en consecuencia, de una mayor estructura de costes y menor eficiencia. Esta pérdida de eficiencia económica puede dar lugar a alzas en los costes y, en consecuencia, pérdidas

de renta real para amplias capas de la población, a los que la globalización aseguraba el acceso a productos de consumo crecientemente baratos. Será importante tomar en consideración que el proceso de adaptación a estas nuevas circunstancias políticas y económicas globales no será ni fácil ni rápido. Asimismo, la búsqueda de nuevos suministradores, posiblemente más caros, la realización de las labores de diligencia debida a las nuevas cadenas son costes que se sumarán a las pérdidas de eficiencia antes mencionados.

- Este panorama hace evidente el aumento del riesgo para las empresas y, por consiguiente, una reconfiguración de sus políticas de internacionalización. En concreto, la segmentación de los mercados y la reestructuración de las cadenas globales de suministro pueden dar lugar, en gran medida y en el ámbito de la producción industrial, a la sustitución de flujos de exportación por flujos de inversión directa, particularmente, en las relaciones entre bloques comerciales. Las empresas habrán de emprender las reformas internas precisas para gestionar estos intereses y estos nuevos flujos de ingresos, diferentes a los procedentes de las ventas en el exterior.
- Las empresas seguirán considerando el criterio de eficiencia. Pero deben buscar su compatibilización con criterios novedosos como son los de resiliencia, seguridad, ética. En consecuencia, la economía global se enfrenta a un proceso de adaptación que supondrá costes: los beneficios de la globalización previsiblemente se resentirán.

En conclusión, el comercio y las relaciones económicas internacionales se enfrentan a un panorama más complicado. La época de fuerte desarrollo de la globalización apoya en una aceptación generalizada de las ventajas del libre comercio y del multilateralismo, ha quedado atrás. Los desarrollos que hemos mencionado en los párrafos precedentes suponen un aumento de los costes de las transacciones internacionales, que repercutirá negativamente sobre éstas. Desglobalización, fragmentación, *nearshoring*, aumento de stocks, son algunos de los conceptos que se han popularizado en estos últimos años, y que marcan la nueva etapa.

En todo caso, el comercio, la globalización, han sido históricamente un motor incuestionable del crecimiento económico y del bienestar. Y lo seguirán siendo en el futuro, aunque probablemente con menor intensidad y con una serie de reajustes en su estructura.

4. Recomendaciones

Tanto la aparición de nuevos riesgos como la variación de riesgos empresariales previamente identificados exige, ante todo, la introducción o, en el mejor de los casos, reforzamiento de las técnicas de gestión de los mismos. En consecuencia, de esta nota técnica surgen tres conclusiones básicas para las empresas internacionalizadas:

- **La necesidad de implantar un sistema de gestión de riesgos.**

La primera de estas recomendaciones podría resultar evidente; sin embargo, la realidad empresarial pone de manifiesto que este sistema de gestión de riesgos es, en primer lugar, menos frecuente de lo que cabría anticipar y, en segundo lugar, se centra, por regla general, en la vertiente financiera de la actividad empresarial.

No es el propósito de esta Nota Técnica incidir en la necesidad de instrucción de un sistema de gestión de riesgos en el ámbito de la empresa. Pero, de la misma manera que los estándares de gobernanza empresarial han ido imponiendo sistemas de información para la gestión y de transparencia en la misma, se hace crecientemente evidente que esta información y transparencia han de complementarse con un análisis de los riesgos consustanciales a la actividad empresarial que soporta los estados financieros y las auditorías correspondientes. En este sentido, metodologías de “Enterprise Risk Management” (ERM), como la contenida en la propuesta COSO², suponen fórmulas de general aceptación para la identificación y gestión de riesgos empresariales.

- **La necesidad de incluir en el mapa de riesgos aquellos derivados del nuevo panorama geoeconómico mundial.**

La consecuencia lógica de la primera recomendación es que dicho sistema de identificación y evaluación de riesgos ha de ser lo más completo posible y, en consecuencia, debe incorporar los riesgos consustanciales a los cambios que, a lo largo de la presente Nota Técnica, se han identificado como resultado de los aún recientes cambios de la estructura económica internacional.

Esta propuesta parecería lógica y evidente en el caso de las empresas internacionalizadas, pero conviene destacar que también es relevante para aquellas empresas, pocas, que operan, de manera estricta y limitada, en el ámbito

² Véase https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_ae81f45d98474c9188045cbacbd510bf.pdf

del mercado interior. Sólo en el caso de una autarquía estricta, más teórica que posible, se encuentra una empresa resguardada de los riesgos geoeconómicos.

Aunque sólo sea por vía de la competencia exterior, estos riesgos y sus variaciones pueden generar, entre otros cambios, flujos de creación o desviación de comercio que pueden terminar por afectar a una empresa centrada, de forma exclusiva, en su mercado interior. A manera de propuesta simplemente ilustrativa de la naturaleza y alcance de los riesgos derivados de los cambios en la estructura geoeconómica, el gráfico número 5 recoge la estructura básica de dichos riesgos, a partir de dos componentes determinantes de los mismos: el ámbito de la actividad empresarial que genera o dónde se materializan dichos riesgos y la naturaleza o causa de los mismos.

Así, estos riesgos pueden manifestarse, básicamente, en los componentes de venta, de compra, de inversión directa o inversión de terceros de la actividad de la empresa. La matriz representada en el gráfico número 5 incorpora breves definiciones de estos cuatro componentes. Por otro lado, la matriz identifica tres posibles orígenes de riesgo: el riesgo político, el riesgo bélico y el riesgo civil. Una vez más, la matriz recoge breves definiciones de estos tres riesgos básicos. Asimismo, este planteamiento se puede aplicar también a los países. Estos deben identificar, como las empresas, los puntos críticos y los riesgos de sus cadenas de suministro. La dependencia del gas que existía respecto a Rusia es un ejemplo que se puede citar en este sentido.

MATRIZ SIMPLIFICADA DE RIESGOS GEOPOLÍTICOS DE LA EMPRESA				
		RIESGO POLÍTICO	RIESGO BÉLICO	RIESGO CIVIL
OPERATIVA EMPRESARIAL		DEFINICIÓN: Riesgo derivado de decisiones políticas, gubernamentales o judiciales de países terceros o de instituciones multilaterales que pueden afectar a los flujos netos de la empresa.	DEFINICIÓN: Riesgo derivado de situaciones de guerra, formal o informal, entre países soberanos y que pueden afectar a los flujos netos de la empresa.	DEFINICIÓN: Riesgo derivado de situaciones de guerra civil, sublevaciones, revueltas y protestas, terrorismo, así como el riesgo derivado de actividades ilegales y criminales, por parte de grupos organizados, que pueden afectar a los flujos netos de la empresa.
VENTA	DEFINICIÓN: Operaciones que suponen un ingreso para la empresa, al contado o a plazo, a cambio de la entrega, en el exterior, de un bien o servicio.	ANÁLISIS Y VALORACIÓN POR PAÍS DE INTERÉS Y CONJUNTO	ANÁLISIS Y VALORACIÓN POR PAÍS DE INTERÉS Y CONJUNTO	ANÁLISIS Y VALORACIÓN POR PAÍS DE INTERÉS Y CONJUNTO
SUMINISTRO	DEFINICIÓN: Operaciones de recepción, desde el exterior, de un bien o servicio necesario para la actividad propia de la empresa, a cambio de un pago al contado o a plazo.	ANÁLISIS Y VALORACIÓN POR PAÍS DE INTERÉS Y CONJUNTO	ANÁLISIS Y VALORACIÓN POR PAÍS DE INTERÉS Y CONJUNTO	ANÁLISIS Y VALORACIÓN POR PAÍS DE INTERÉS Y CONJUNTO
INVERSIÓN PROPIA	DEFINICIÓN: Operaciones de inversión en instalaciones fabriles, activos comerciales o en activos financieros localizados en un país tercero.	ANÁLISIS Y VALORACIÓN POR PAÍS DE INTERÉS Y CONJUNTO	ANÁLISIS Y VALORACIÓN POR PAÍS DE INTERÉS Y CONJUNTO	ANÁLISIS Y VALORACIÓN POR PAÍS DE INTERÉS Y CONJUNTO
INVERSIÓN TERCEROS	DEFINICIÓN: Operaciones de inversión en la empresa, en recursos propios o a través de financiación crediticia, por parte de agentes localizados en países terceros.	ANÁLISIS Y VALORACIÓN POR PAÍS DE INTERÉS Y CONJUNTO	ANÁLISIS Y VALORACIÓN POR PAÍS DE INTERÉS Y CONJUNTO	ANÁLISIS Y VALORACIÓN POR PAÍS DE INTERÉS Y CONJUNTO

Gráfico núm. 5 (fuente: elaboración propia)

Volviendo ya a la mencionada descripción de la matriz, el cruce matricial de ámbitos de la actividad empresarial y naturaleza de los riesgos permite una identificación y evaluación de las situaciones de riesgo mucho más claras y precisas, como condición previa para la gestión de mismos.

Por último, la valoración de estos riesgos exige que ésta se lleve a cabo en dos planos diferentes. El primero, a nivel de cada país susceptible de generar dicho riesgo en cualquiera de los cuatro ámbitos de actividad de la empresa. El segundo, un análisis agregado, que se alimenta, en parte, del anterior e incorpora otros criterios derivados de la observación de la actividad de, por ejemplo, las instituciones multilaterales. Por regla general, esta valoración se realiza a partir de metodologías expertas, ya sean internas o externas a la empresa, y se suele representar mediante mapas de calor; así, el gráfico número 5 anterior representa, sin valoración específica alguna, la aplicación de esta técnica de mapas de calor, donde cada color corresponde a un nivel de riesgo diferenciado, a la representación de las correspondientes valoraciones.

- **La necesidad de gestionar estos riesgos geoeconómicos con vistas a optimizar la relación riesgo-rentabilidad de la actividad empresarial.**

La gestión de los riesgos identificados por la matriz y los correspondientes niveles exige, ante todo, una evaluación de lo que se ha visto a llamar “apetito por el riesgo” de la empresa, esto es, el nivel de riesgo que ésta está dispuesta a asumir para seguir manteniendo un determinado nivel de rentabilidad, en el inevitable “*trade-off*” entre estas dos variables básicas de la actividad y de la decisión empresarial. A partir de este dato esencial, la gestión de estos riesgos exige actuar sobre los cuatro componentes de la actividad empresarial identificados, esto es, sobre el componente de compras modificando la estructura internacional de proveedores, contribuyendo a modificar la estructura y composición de la correspondiente cadena global de suministro; sobre el componente de ventas, seleccionando clientes; sobre la inversión directa, a través de decisiones de desinversión o deslocalización, o sobre la inversión de terceros, buscando alternativas internacionales de financiación, mediante recursos tanto propios como ajenos.

Por otro lado, resulta evidente que la minimización de los efectos económicos sobre las actividades de las empresas también es del interés de los poderes públicos y, por la naturaleza de dichos riesgos, la actividad pública no es, ni mucho menos, ajena a su impacto. Sin embargo, sí existen profundas dudas en torno a la capacidad de los poderes públicos para ofrecer a la comunidad empresarial instrumentos para la cobertura de estos riesgos, con la posible excepción de los riesgos de venta y, en menor medida, de inversión directa.

El conjunto de productos ofrecidos y gestionados por las llamadas *Export Credit Agencies* (ECAs), como COFACE (Francia), CESCE (España) o ECGD (Reino Unido), han alcanzado muy altos niveles de sofisticación en la cobertura de los riesgos tanto políticos como bélicos como civiles, cumplimentando, en este último caso, la cobertura que puede ofrecer el sector privado en riesgos derivados, por ejemplo, de las actuaciones de grupos criminales, a través de seguros de robo, de daños, etc.

No obstante, frente a esta reconocida sofisticación y eficiencia de los instrumentos de cobertura pública de las operaciones de venta, los demás componentes de la actividad empresarial recogidos en el modelo subyacente a la matriz no alcanzan niveles similares, como demuestra en nivel de riesgo acumulado por estos conceptos en las carteras de dichas ECAs, derivado de los correspondientes productos de cobertura. Sin duda, ello se debe a un conjunto de factores no siempre dependientes de la voluntad o capacidad de las autoridades de tutela de estas instituciones.

En primer lugar y por lo que a inversión directa se refiere, la existencia de una institución internacional dedicada, específicamente a la cobertura de riesgos derivados de esta inversión, la Multilateral *Investment Guarantee Agency* del Grupo del Banco Mundial, ha podido contribuir a una cierta desviación de la demanda en favor de dicha agencia multilateral.

Asimismo, como se ha mencionado anteriormente, de manera tradicional, la percepción y la gestión de riesgos en la empresa se ha centrado en el ámbito financiero, en detrimento de otros ámbitos y componentes de la actividad empresarial. Por último, la naturaleza misma del entramado geoeconómico e institucional mundial contribuía a que estos riesgos fueran considerados como menores o asumibles, como demuestra la hipertrofia alcanzada, en términos de longitud y sofisticación, por determinadas cadenas globales de suministro.

Sin embargo, es más que probable que la demanda para la cobertura pública de algunos de los riesgos surgidos del cambio que está experimentando el mencionado entramado geoeconómico se incremente, exigiendo el diseño y, en su caso, comercialización de los instrumentos oportunos. El sector público debe, por tanto, realizar una reflexión profunda a este respecto, so pena de asistir a un proceso de desinternacionalización de las empresas, buscando no incurrir en riesgos cuya naturaleza o nivel consideran inasumibles.

Empresas y Administraciones deben pensar con una visión a largo plazo. Todo parece apuntar a que los riesgos de pandemias, catástrofes naturales (provocadas en primer lugar por el cambio climático), conflictos bélicos, en fin, una amplia serie de riesgos geopolíticos, van a permanecer en el futuro.

Por último, empresas y gobiernos deben fortalecer sus sistemas de inteligencia³. El concepto de inteligencia se utiliza con frecuencia con cierta laxitud, para referirse a temas que no son verdaderamente de inteligencia, como terrorismo o ciberseguridad. La inteligencia, en el campo económico, tiene dos componentes: la recogida de información y el análisis de dicha información, con el fin de identificar riesgos y diseñar estrategias encaminadas a minimizar los efectos negativos de dichos riesgos. El objetivo último de la inteligencia, en el marco de los temas que estamos tratando en esta nota, es identificar y valorar los riesgos a los que se puede enfrentar la empresa en su actividad internacional, e identificar actuaciones para mitigarlos.

³ Como se analiza con más detalle en la Nota Técnica sobre inteligencia para la internacionalización publicada por el Comité de Reflexión del Club de Exportadores, disponible en https://clubexportadores.org/wp-content/uploads/2023/04/Nota-Tecnica-INTELIGENCIA-PARA-LA-INTERNACIONALIZACION_Enrique-Fanjul-y-Carlos-Pobre.pdf

El desarrollo de sistemas de inteligencia 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, identificando e informando de los riesgos más críticos. Nuestro país cuenta con buenas fuentes de inteligencia en el sector público. Sin embargo, son necesarios canales más fluidos de comunicación entre la Administración y las empresas, para que éstas puedan aprovechar los flujos de inteligencia generados por dichas fuentes. Desarrollar estos canales de comunicación, así como promover una mejor coordinación de las diferentes fuentes de inteligencia, es una tarea que España debe abordar con decisión.



Actividad subvencionada por la Secretaría de Estado de Asuntos Exteriores y Globales