

AUTOR

**Juan Moscoso
del Prado**

Senior Fellow de EsadeGeo.

Enero 2026

Seguridad económica: una nueva lógica de decisión empresarial

“Más recientemente, las grandes potencias han empezado a usar la integración económica como arma, los aranceles como palanca, la infraestructura financiera como coerción y las cadenas de suministro como vulnerabilidades que pueden explotarse (...) No se puede ‘vivir en la mentira’ del beneficio mutuo mediante la integración cuando la integración se convierte en la fuente de la subordinación.”

Mark Carney, primer ministro canadiense

La seguridad económica se ha convertido en la nueva prioridad de la agenda pública y privada europea. El aumento de las tensiones comerciales, las restricciones a exportaciones e inversiones, el uso creciente de la coerción económica y la exposición a dependencias críticas —desde los microchips hasta las materias primas o las tecnologías energéticas— han revelado vulnerabilidades en el tejido económico europeo: el aprovisionamiento ya no es solo una cuestión de eficiencia, sino de supervivencia.

En respuesta, Europa está desplegando nuevos instrumentos de seguridad económica: mecanismos de screening de inversiones extranjeras, controles sobre determinadas exportaciones, requisitos de capacidades mínimas en sectores críticos y herramientas para responder a la coerción económica. En este contexto, los consejos de administración incorporan el análisis geoeconómico y la gestión de riesgos sistémicos como parte central de la toma de decisiones. Pero ¿Qué efectos tiene este nuevo criterio sobre la toma de decisiones empresarial? ¿Cómo se mide? ¿Cómo se están adaptando las estrategias de negocio?

En el paradigma económico de la liberalización comercial, vigente desde la década de los 80, el criterio exclusivo de toma de decisiones empresariales ha sido la eficiencia. Es decir, la optimización de recursos y la maximización de beneficios en la actividad empresarial. No parecían existir restricciones geográficas ni materiales que atender. Esta lógica no cambió pese a la crisis financiera global del 2008 ni su derivada crisis de deuda europea. No ha sido hasta los recientes seísmos económicos provocados por la pandemia de la Covid19, la guerra de Ucrania y la segunda administración Trump que se han revelado altos niveles de interdependencia en las cadenas de valor globales; energéticas, de defensa, tecnológicas. Interdependencias que, coincidentes con divergencias en las preferencias políticas nacionales y la ausencia de instituciones multilaterales fuertes, son percibidas como inseguridades económicas. La tendencia ha contribuido a un cambio gradual pero acelerado en los mapas de riesgo de las empresas y, por tanto, en sus estrategias comerciales y financieras. Estas, empiezan a incorporar el riesgo geoeconómico y la alta dependencia comercial y financiera, más allá de los riesgos de negocio tradicionales.

¿Qué significa integrar el criterio de seguridad económica en el mapa de riesgo?

Significa que las decisiones sobre proveedores e inversiones de capital atienden a la necesidad de diversificar la localización de la cadena de suministro, incluso si ello conlleva redundancias o ubicaciones subóptimas, según la definición clásica de eficiencia. Para internalizar esta incipiente lógica económica, los consejos de administración están reconfigurando su composición para incorporar el análisis del entorno geopolítico y regulatorio.

Los reguladores europeos también han incorporado esta sensibilidad a las normas que afectan la financiación de las empresas, en la política de proveedores, la política comercial y las decisiones de inversión. La Comisión ha emprendido varias iniciativas que buscan proteger el mercado único frente a la coerción económica externa y garantizar la seguridad de las inversiones extranjeras directas en empresas europeas, así como asegurar umbrales mínimos de capacidad en sectores estratégicos. Asimismo, se el bloque ha desarrollado un instrumento anti coerción, que permite contramedidas a la coerción política como restricción del acceso al Mercado Único, restricción al acceso a la contratación pública o restricciones a servicios (financieros incluidos).

La Comisión también ha mostrado una fuerte preferencia por la producción europea (*'made in europe'*) en normas de contratación pública y otros incentivos. Sin embargo, dado que los aspectos que regulan la seguridad económica son competencias compartidas entre la UE y los Estados miembros, existe el riesgo de que las medidas y preferencias excesivamente restrictivas y locales acaben por causar perjuicios graves al Mercado Único. En términos de política económica, es preciso proteger el mercado europeo, pero también acometer las reformas que profundicen la integración y fortalezcan la capacidad económica europea. Reformas como la Unión de Mercados de Capitales, o el ya anunciado registro empresarial único y la eliminación de restricciones internas que persisten. Para garantizar la autonomía estratégica, esta integración interior necesita acompañarse de una diversificación aún mayor de socios comerciales a nivel global, tal y como materializan el acuerdo firmado con Mercosur y las negociaciones en curso con la India. La estrategia general de seguridad económica de la Comisión se basa en los principios de *"Promote, Partner, Protect"*, que se traduce en proteger el Mercado Único a la vez que diversificar para no depender.

¿Qué herramientas prácticas disponen los consejos para medir la seguridad económica, anticipar interrupciones y decidir en consecuencia?

1. Medición de escenarios de riesgo

Es necesario incorporar indicadores que midan la exposición de la empresa o sector al riesgo geoeconómico: concentración de proveedores, controles de exportaciones, sanciones, interrupciones en las rutas comerciales o en la infraestructura tecnológica. Es preciso desarrollar modelos que generen distintos escenarios con cada uno de los indicadores y trazar los efectos de distintos niveles de interrupción sobre la actividad de la empresa.

2. Análisis e información en el consejo

Es preciso que el consejo disponga de la capacidad de análisis de las variables geoeconómicas, bien internamente, o bien externalizado en cierta medida. En cualquier caso, el consejo requiere de información de calidad sobre la exposición de la empresa, el contexto global y el contexto local de los distintos segmentos de la cadena de valor en los que opera.

3. Capacidad de acción

La capacidad de toma de decisiones requiere recursos financieros e infraestructura para poder compensar las potenciales debilidades de la empresa y garantizar una adecuada cobertura de riesgos. Así como para reaccionar a las potenciales interrupciones geoeconómicas de forma ágil y minimizando las pérdidas. Una gestión anticipada -diversificar proveedores, ampliar el stock, asegurar insumos y componentes tecnológicos alternativos, adaptaciones regulatorias y climáticas- que sea complementaria a las decisiones de eficiencia y optimización es la garantía de la competitividad a largo plazo.