

AUTOR

Alicia García HerreroInvestigadora sénior
en Bruegel**Marzo 2025**

Un mundo cada vez más geopolítico puede estrangular a las cadenas de suministro

1. ¿Dónde estamos?

El contexto geopolítico actual ha generado disrupciones sin precedentes en la economía global. La fragmentación de los mercados, la politización de las decisiones económicas y el creciente proteccionismo han redefinido la manera en que las empresas operan, especialmente fuera de sus fronteras. La seguridad económica y la autonomía estratégica se han convertido en prioridades para los gobiernos y, por tanto, puntos clave en las estrategias empresariales.

Las cadenas de suministro, en particular, se han visto impactadas por la llamada "securitización" de los recursos y las materias primas. Lo que esto significa es que el acceso a insumos críticos ya no depende solo de factores económicos, sino también de decisiones políticas que priorizan la autosuficiencia. Esta autosuficiencia se justifica en términos de resiliencia que ha tomado la delantera a la eficiencia, que durante décadas había sido la clave de las decisiones empresariales en el ámbito de las cadenas de producción. Este salto de eficiencia a resiliencia ha sido aún más abrupto en sectores tecnológicos y de alto valor añadido.

2. ¿Qué pueden hacer las empresas y los gobiernos?

El giro de la eficiencia a la resiliencia puede parecer costoso para el accionista y el consumidor y, en algunos momentos, excesivo; pero la realidad es que, después de shocks como la pandemia o la invasión de Ucrania por Rusia, las empresas tienen que aceptar que la priorización de la eficiencia de las cadenas de suministro no va a resurgir en mucho tiempo. Ante esa realidad solo cabe adaptarse y enarbolar la resiliencia como un objetivo clave de la estrategia empresarial de una empresa, especialmente en sectores tecnológicos.

En concreto, para aumentar la resiliencia de sus cadenas de valor, las empresas deben adoptar un enfoque estratégico basado en la diversificación, aunque manteniendo los esfuerzos de digitalización y sostenibilidad, para no perder competitividad. La diversificación implica reducir la dependencia de un solo proveedor o región geográfica, creando redes de suministro alternativas y fomentando asociaciones estratégicas con mercados emergentes. Esto garantiza continuidad operativa ante disrupciones globales. A su vez, la digitalización permite mejorar la visibilidad y eficiencia de la cadena de suministro mediante el uso de inteligencia artificial, análisis de datos y automatización. Tecnologías como "blockchain" pueden fortalecer la trazabilidad y reducir riesgos asociados a fraudes o interrupciones inesperadas. Además, la sostenibilidad se ha convertido en un pilar clave para la competitividad y también la resiliencia. Invertir en energías renovables, adoptar modelos

de producción circulares y reducir la huella de carbono no solo mitiga riesgos climáticos, sino que mejora la competitividad y reputación empresarial. Asimismo, las empresas deben integrar análisis geopolítico en su toma de decisiones, evaluando continuamente riesgos regulatorios y comerciales. La creación de planes de contingencia y la formación de equipos multidisciplinares para gestionar crisis fortalecen la capacidad de adaptación ante eventos disruptivos.

3. Cómo pueden ayudar los consejos de administración

Dada la creciente incertidumbre global y los múltiples shocks que han golpeado las economías de distintas partes del mundo (desde crisis de deuda a la pandemia o incluso conflictos militares y terrorismo), los consejos de administración cada vez dedican más tiempo a entender cuál puede ser el impacto de todos estos shocks sobre sus modelos de negocio. En términos más generales, los consejos de administración están apostando mucho más por reforzar su visión estratégica de lo que puede afectar a sus operaciones y mercados. Desarrollar capacidades de análisis geopolítico para anticipar riesgos y oportunidades se ha vuelto clave y uno de los aspectos más importantes, especialmente para las empresas manufactureras, son las cadenas de suministro globales.

Dentro de las soluciones que se plantean en dichos consejos destaca la diversificación de mercados y alianzas estratégicas. En otras palabras, es crucial que Europa y sus empresas busquen nuevas asociaciones y reduzcan la dependencia de mercados dominantes como China o EE.UU., fomentando acuerdos sectoriales y el fortalecimiento de cadenas de valor regionales. La colaboración con mercados emergentes puede proporcionar una alternativa viable ante las tensiones comerciales, pero también con líderes de tamaño medio como Australia, Canadá, Japón o Corea del Sur.

El último impacto de gran calada que está golpeando a las cadenas de suministro es la política comercial de Trump, basada en elevados aranceles sobre un número creciente de países, así como las limitaciones al uso de tecnología americana por parte de empresas extranjeras y también la búsqueda de inversión hacia EE.UU. en aras de reindustrializar dicho país. Entender estas tendencias y anticiparse a su impacto en distintos sectores y empresas nunca ha sido tan importante como ahora.

Por último, las disrupciones climáticas están afectando a las cadenas de suministro de manera importante por lo que se requiere una planificación estratégica para mitigar estos impactos y garantizar la continuidad operativa. La inversión en infraestructuras sostenibles y tecnologías de adaptación será crucial en los próximos años.

4. El Papel de Europa en la Nueva Configuración Global

Europa enfrenta desafíos significativos en su posicionamiento geopolítico. La falta de integración plena en su mercado interno limita su capacidad de competir con economías más cohesionadas, como Estados Unidos y China. La creación de un mercado único más robusto permitiría a la región fortalecer su autonomía económica y reducir su vulnerabilidad ante crisis externas.

Una de las estrategias más prometedoras es la expansión de acuerdos sectoriales con países clave. Por ejemplo, fortalecer la cooperación con Turquía y los países del Mediterráneo podría generar nuevas oportunidades para la industria europea. Asimismo, el impulso de iniciativas como el Pacto Industrial Europeo contribuiría a consolidar un ecosistema de innovación y producción que compita en el escenario global.

5. Conclusión

Las cadenas de valor nunca han estado sujetas a más shocks e incertidumbres. En un mundo más incierto por muchos motivos, incluyendo la geopolítica, las empresas, y en especial sus consejos de administración, necesitan focalizarse en estos cambios y aumentar su capacidad de previsión. La capacidad de traducir la información en decisiones informadas y acciones concretas definirá la resiliencia y la competitividad en el entorno actual. Solo a través de este enfoque sistémico y basado en evidencia será posible construir estrategias eficientes y sostenibles a largo plazo.

En otras palabras, el mundo empresarial debe abandonar los paradigmas tradicionales y adoptar una mentalidad de anticipación. La clave del éxito empresarial en el siglo XXI radica en la capacidad de adaptarse a un entorno en constante cambio, donde la geopolítica y la economía están cada vez más entrelazadas. Aquellas organizaciones que logren integrar estos factores en su planificación estratégica estarán mejor posicionadas para prosperar en un mundo caracterizado por la incertidumbre y la transformación acelerada. En el caso específico de las de suministro, una mayor atención a la resiliencia, y menos a la eficiencia, será la pauta clave a seguir en las actuales circunstancias.