

MAYOR INCERTIDUMBRE REQUIERE MÁS Y MEJOR INTELIGENCIA ECONÓMICA

Alfredo Bonet Baiget. Vicepresidente de Anthelex International

Fecha de publicación: 30 sept 2025

El World Economic Forum acaba de publicar su *Chief Economists' Outlook* que analiza las dinámicas que conforman la economía global y resalta la gran incertidumbre del actual entorno internacional, afectado por las tensiones comerciales, los cambios de políticas y las disrupciones generadas por los avances en la inteligencia artificial. La economía mundial experimenta una profunda transformación que se produce en un momento de elevada incertidumbre. El *Interim Economic Outlook* de la OCDE explica cómo esta fase de incertidumbre geopolítica y elevación de barreras al comercio desacelera el crecimiento económico global por su impacto negativo en la inversión y el comercio. Persisten riesgos a la baja por tensiones comerciales, pero también en los ámbitos de la sostenibilidad fiscal y la estabilidad financiera.

Vivimos un período de creciente polarización política en la mayoría de las principales democracias occidentales que ha llevado a cambios sin precedentes en políticas internas y exteriores. Como principal exponente, la nueva Administración Trump ha desafiado abiertamente el orden internacional criticando y cuestionando la utilidad y legitimidad de las organizaciones internacionales que surgieron tras la segunda guerra mundial.

Esta incertidumbre global afecta especialmente a Europa, involucrada en una guerra en su flanco oriental, sin capacidad autónoma de defensa y en proceso de desconexión del paraguas de seguridad que ha venido ofreciendo EEUU. La Unión Europea ha nacido, crecido y evolucionado en el orden liberal internacional surgido tras la segunda guerra mundial bajo el liderazgo de EEUU, única superpotencia desde la caída del Muro de Berlín. Pero esta hegemonía ha sido progresivamente amenazada en los ámbitos económico, tecnológico y militar por el auge de China, encaminando al mundo hacia un sistema bipolar en que la UE puede quedar relegada a jugar un papel secundario.

Esta llamada de atención ha llevado a los líderes de la UE a reaccionar acelerando la puesta en marcha de medidas tendentes a aumentar su autonomía estratégica, de defensa, energética, industrial, tecnológica y financiera, en buena medida siguiendo las orientaciones señaladas en los magníficos informes de Letta y Draghi. En el ámbito de la política comercial sus prioridades deben centrarse, por un lado, en continuar abriendo nuevos mercados, además de los de Mercosur o Indonesia, y, por otro, tratando de responder a la actual erosión de la confianza y amenazas al orden mundial liderando la preservación, revisión y actualización de las reglas de las instituciones que lo gobiernan, y en particular de la OMC.

Operar en un entorno de incertidumbre en el mercado global

El comercio mundial se está viendo alterado no solo por la aplicación de aranceles o las tensiones geopolíticas, sino sobre todo por la incertidumbre que todo ello genera. Hacía tiempo que el entorno internacional en el que deben operar las empresas internacionalizadas no era tan convulso e impredecible. El desafío a las reglas del sistema

multilateral de comercio, por parte esencialmente de EEUU, atenta contra la predictibilidad del entorno de negocios y amplifica la incertidumbre. Hoy no es posible predecir cómo va a evolucionar su errática política comercial en los próximos meses. Y China va ocupando progresivamente los espacios de influencia que EEUU va liberando en el entorno geopolítico, generando dudas adicionales sobre la orientación y futura configuración de las reglas del juego y la conformación del mapa de poder.

La estabilidad, seguridad y predictibilidad son esenciales para el comercio y la inversión. Los líderes empresariales están afrontando los desafíos del corto plazo, pero es difícil anticipar lo que ocurrirá en el medio y largo, si lo coyuntural se convertirá en estructural. La incertidumbre es hoy sistémica y no es posible esperar soluciones rápidas como resultado de negociaciones entre gobiernos a nivel multilateral o bilateral. Es preciso actuar porque las empresas se mueven mucho más rápido que los gobiernos y no pueden permitirse esperar meses o años.

Algunas de las prioridades de las empresas internacionalizadas en las actuales circunstancias podrían ser las siguientes:

1. Revisar la consistencia de las cadenas de valor para detectar puntos débiles y riesgos. Asegurar que las cadenas de suministro sean resilientes y transparentes mediante una diligencia debida reforzada de cada eslabón, asegurar las relaciones con los proveedores y clientes actuales e incorporar otros nuevos debidamente evaluados. Conviene considerar, además, acortar o integrar verticalmente las cadenas de valor cuando sea factible.
2. Reconsiderar la configuración regional de las cadenas de valor para aumentar su diversificación y flexibilidad, ya que la aplicación de tipos arancelarios discriminatorios en EEUU puede generar una alteración de su consistencia y eficiencia. Puede recurrirse para ello al *nearshoring*, localizando tareas en países más cercanos al cliente final que permitan abaratar costes de transporte, o al *friendshoring*, eligiendo para ello jurisdicciones con entornos favorables de costes, de regulación y menor riesgo.
3. Adaptarse a nueva realidad de acceso al mercado de EEUU tras el reciente, y seguramente frágil, acuerdo con la UE. Se trata de un mercado clave (de alto poder adquisitivo y que absorbe el 20% de las exportaciones de la UE) que, a pesar del aumento de aranceles, sigue siendo insustituible para la mayoría de las empresas internacionales. Estas nuevas barreras arancelarias se aplican a todo el mundo pero no en igual medida, por lo que las condiciones de competencia se ven alteradas cuando competidores extranjeros soportan tipos arancelarios diferentes. Conviene también revisar las estrategias de valoración, clasificación arancelaria, reglas de origen y políticas de precios.
4. Expandir la presencia comercial o inversora en nuevos mercados de futuro. Identificar y acceder a los mercados del ahora denominado Sur Global con mejores perspectivas de crecimiento para aprovechar las oportunidades que ofrecen, aprovechando la red de acuerdos comerciales que negocia la UE. Una mayor presencia en esos mercados, aun comportando un mayor riesgo, asegura un mayor crecimiento de las ventas en el largo plazo.

5. Adaptar la oferta a un mercado más proteccionista, menos integrado y más regionalizado. La rivalidad económica y estratégica puede generar un proceso de mayor regionalización del comercio mundial en que sea preciso adaptar la oferta a mercados más diferentes, más fragmentados y menos interconectados.
6. Invertir en ciberseguridad. A medida que los riesgos se incrementan es preciso aplicar mejores protocolos de seguridad, realizar controles periódicos, formar a las plantillas y mejorar la capacidad de respuesta ante ataques.
7. Ampliar la capacidad de análisis sobre el impacto de los cambios geopolíticos en el negocio. Realizar un seguimiento continuo de la evolución de los cambios en el entorno, anticipando posibles escenarios, y establecer un sistema de toma de decisiones que permita reaccionar con agilidad para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades.

La relevancia de la inteligencia económica en un mundo incierto

La inteligencia económica es un proceso estratégico de recopilación, análisis y transformación de información en conocimiento para tomar decisiones económicas y empresariales. Permite anticiparse a los cambios del mercado, identificar oportunidades y riesgos, así como mejorar la planificación y el rendimiento de organizaciones. Incluye aspectos como la inteligencia competitiva (análisis del mercado y la competencia) y la inteligencia de negocios (datos para la gestión corporativa), así como la promoción de la seguridad económica y la competitividad.

Es en los momentos de mayor incertidumbre y riesgos cuando se requiere disponer de mayor y mejor información para operar y tomar las decisiones más adecuadas. De hecho, una información más elaborada y sofisticada puede contribuir a avanzar en las distintas líneas de acción antes indicadas.

Por un lado, es fundamental para analizar la resiliencia de las cadenas de valor y, en particular, para llevar a cabo la evaluación de los proveedores, clientes y socios que en ellas participan. No se trata de analizar la composición de la cadena por razones meramente económicas sino también como consecuencia de las obligaciones que establecerán las directivas europeas CSRD (de información de sostenibilidad) y la CSDDD (de diligencia debida de empresas en materia de sostenibilidad). También la inteligencia económica puede jugar un papel relevante de cara a la reconfiguración de las cadenas y eventuales decisiones de *nearshoring* y *friendshoring*, mediante el análisis del riesgo no solo de los potenciales proveedores, sino también de los entornos de negocios en los sectores y países en que operan.

Quizá la mayor contribución que puede realizar la inteligencia económica a la competitividad empresarial internacional es la prevención y limitación de los riesgos en la apertura de nuevos mercados y acceso a nuevas oportunidades de negocio. Las empresas internacionales pueden obtener buena parte de esta inteligencia de fuentes y organizaciones públicas y de prestigio como el grupo CESCE, ICEX y la red de oficinas económicas y comerciales de la secretaría de Estado de Comercio, pero el alcance de sus servicios personalizados tiene un límite que, por su misión y recursos, no pueden superar. A partir de ahí entran en juego las empresas especializadas en inteligencia competitiva de ámbito internacional, que complementan esa labor mediante análisis particularizados a medida que les permiten ofrecer servicios como los siguientes:

- Inteligencia de mercados específicos: riesgos del entorno en un sector o mercado, riesgos geopolíticos, instituciones clave.
- Inteligencia de competidores: antecedentes, integridad, reputación, información legal, financiera y no financiera, vulnerabilidades.
- Inteligencia sobre reputación e imagen de empresas y profesionales: visibilidad, antecedentes, redes sociales.
- Diligencia debida de integridad y reputación de eventuales socios o proveedores (*KYP-Know Your Partner*), clientes (*KYC-Know Your Client*) y directivos (*Background screening*).
- Diligencia debida de Cumplimiento: riesgos de blanqueo de capitales, corrupción, fraude, diseño de procesos, planes de acción y evaluación.
- Asesoramiento en gestión de situaciones de crisis y seguridad: seguridad de empleados en áreas complejas, informes periódicos, programas y formación a expatriados.
- Asesoramiento en seguridad de la información y las comunicaciones.

Anthelex International

Anthelex Internacional es una boutique española de referencia en consultoría de inteligencia económica que ofrece actividades de recopilación, análisis, tratamiento y canalización de información sensible de interés para ayudar a sus clientes a operar de manera más segura y competitiva en todo el mercado global. Presta servicios de inteligencia empresarial en materia de informes riesgo-país, acceso a mercados, así como en el área puramente mercantil a través de diligencia debida de integridad, solvencia y reputación de terceras partes en operaciones mercantiles o societarias en todo el mundo. Cuenta con 15 años de experiencia en los que ha desarrollado actividades en más de 80 países en sectores como el financiero, construcción, ingeniería, automoción, energía, legal o defensa. Sus principales clientes son reconocidas empresas internacionales (incluyendo latinoamericanas que desean asentarse u operar en Europa) y fondos de inversión españoles y extranjeros.

Alfredo Bonet Baiget, Vicepresidente de Anthelex International

- www.anthelexinternational.es