

Mayo 2026

NITID
CORPORATE AFFAIRS



El dilema de la seguridad económica

Carlos Pobre (Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales)

ÍNDICE

1. ¿Existe la seguridad económica?	P. 04
2. ¿Nuevo mapa de riesgos o de retos?	P. 08
3. Inteligencia para la internacionalización	P. 12
4. Propuestas para la reflexión	P. 18





1.
¿Existe la seguridad económica?

¿Existe la seguridad económica?

Las empresas en general y especialmente las que desarrollan su actividad en los mercados exteriores están habituadas a enfrentarse a **situaciones que ponen en riesgo sus operaciones e incluso su propia supervivencia**. Pero en los últimos años se ha venido observando una sucesión de fenómenos simultáneos, de naturaleza híbrida, de gran intensidad y de rápida y cambiante evolución.

Esto ha generado muchas dudas sobre la manera adecuada de actuar en un entorno con unas nuevas reglas de juego y en el que las certezas tradicionales parecen diluirse. **Es la incertidumbre la que se abre paso planteando un gran reto a las empresas**, por cuanto ya no es posible asignar probabilidades a los posibles resultados o estos ni siquiera se conocen.

La gestión de los riesgos tradicionales que aparecían en un ámbito conocido y ya probado, con normas y mecanismos de resolución de disputas comerciales, ha permitido durante decenios el crecimiento en los mercados internacionales con un principio rector: la eficiencia. Sin embargo, tales riesgos se producen hoy en un **marco diferente**, de manera que a todo lo anterior, ya conocido y bien gestionado, se suman nuevos condicionantes transversales, sistémicos, que incrementan la incertidumbre e impiden un certero análisis y una adecuada prevención y cobertura. Ahora aparece un **nuevo paradigma: la seguridad**.

El debilitamiento del orden multilateral y la creciente influencia de la geopolítica en la economía llevan a un cambio en las reglas del comercio internacional y generan serias restricciones en los flujos comerciales y de inversión, así como desajustes en la transmisión de las tecnologías avanzadas y en la provisión de energía y otros insumos estratégicos, lo que afecta a la economía en su conjunto. De ahí que en los últimos años **el concepto de seguridad económica** se haya convertido en un elemento esencial en el análisis de la **actividad de las empresas en el ámbito internacional** y en un componente fundamental de la **seguridad nacional**.

En este contexto, las empresas, -y los gobiernos-, se encuentran ante un hipotético **dilema en el que deben elegir entre seguridad y crecimiento**, de manera que para lograr la primera han de sacrificar el segundo. Como instrumento para resolver dicho dilema de manera óptima propongo el **concepto de inteligencia para la internacionalización**, que permitirá a los empresarios crecer de manera segura, minimizando el coste en términos de eficiencia y de bienestar para la sociedad en su conjunto. En definitiva, la inteligencia para la internacionalización **trata de conciliar seguridad, eficiencia, crecimiento y bienestar**.







2. ¿Nuevo mapa de riesgos o de retos?

¿Nuevo mapa de riesgos o de retos?

A la hora de tomar sus decisiones en el ámbito internacional, las empresas se encuentran hoy en un entorno marcado por la aparición de **riesgos que incrementan o modifican los de cuño tradicional** y que afectan directamente al propio sistema, a sus reglas y a su funcionamiento, lo que plantea nuevos retos. Y lo hacen de manera simultánea, reforzando la sensación de incertidumbre, generando gran desorientación e incluso ansiedad por cuanto resulta difícil su adecuada identificación, análisis y cobertura.

En la configuración de este marco crecientemente complejo para las empresas cabe destacar tres elementos: **la transformación de la globalización, el declive del orden multilateral** y de sus reglas y el **retorno con fuerza de la geopolítica y la geoeconomía**.

2.1. ¿Globalización o desglobalización?

La globalización tal y como se ha venido desarrollando en los últimos decenios se ha considerado esencial para el crecimiento de las empresas y de la economía mundial, a pesar de sus imperfecciones. Ahora, sin embargo, se habla de su ralentización, de su transformación o simplemente de su desaparición. En definitiva: **desglobalización en diversos grados y con diversas acepciones o sencillamente una globalización diferente**.



Uno de los fenómenos más representativos de la ralentización de la globalización o de la desglobalización es la **reconfiguración de las cadenas de valor**. En las últimas décadas, las empresas han producido teniendo en cuenta el coste, de manera que fabricaban y ensamblaban donde era más barato y vendían sus productos donde la demanda era mayor.

Sin embargo, ahora se tienen en cuenta otros **factores ligados a la seguridad** que se añaden a la pura eficiencia económica en la toma de decisiones empresariales. De este modo, se han producido movimientos estratégicos de relocalización al país de origen, acortamiento de cadenas de suministro mediante el acercamiento a ubicaciones próximas geográficamente o por afinidades políticas, redundancia de proveedores, diversificación de clientes e incremento de las existencias de bienes intermedios. Esto puede ser una oportunidad, pero implica un coste y una rápida y adecuada adaptación que no siempre es posible realizar, especialmente en el caso de la búsqueda de nuevas rutas comerciales.

2.2. Declive del orden multilateral

En los últimos años se observa una tendencia al **debilitamiento del sistema multilateral** y de todo el entramado jurídico que se ha venido tejiendo en décadas anteriores, que ha propiciado una época en la que las reglas de juego estaban claras y los conflictos se solucionaban de manera previsible, lo que ha contribuido a la bonanza económica internacional.

El declive del sistema multilateral basado en reglas ha dado lugar al retorno de los riesgos que eliminaba o mitigaba, por lo que las empresas han de cubrirlos de otras maneras unilaterales, lo que **acrecenta la incertidumbre** del comercio y la inversión con la consiguiente segmentación y regionalización de los flujos económicos.

2.3. ¿Geopolítica o geoeconomía?

En el ámbito internacional se ha ido produciendo una creciente difuminación de la línea de separación entre lo económico y lo político, debido en buena medida a la rivalidad propia del mundo multipolar, donde **la cooperación se ha ido debilitando y las medidas de índole proteccionista han ido ganando terreno.**

Así, **la competencia entre las potencias** se traduce en un uso cada vez más frecuente de **instrumentos propios del ámbito económico** que influyen enormemente en las operaciones de las empresas, desde la imposición de aranceles hasta la restricción de inversiones o el control del acceso a la energía y otras materias primas esenciales. De este modo, las empresas cada vez más dependen de las decisiones políticas basadas en intereses estratégicos ajenos al puro ámbito comercial.

La geoeconomía aparece como una continuación, una extensión, del enfrentamiento de los estados por el poder político y militar, pero a través de instrumentos de naturaleza económica y con efectos multiplicadores. Entre estos elementos que buscan la seguridad, la primacía y el poder, por otros medios, están: el control de las inversiones extranjeras, para evitar que los sectores estratégicos caigan en manos de empresas que dependen de gobiernos con distintos valores políticos; el control de las inversiones en el exterior que realizan las empresas nacionales para evitar que determinada tecnología avanzada vaya a destinos delicados; el control de la exportación de bienes de doble uso que puedan utilizarse también para la producción militar; y medidas contra la coerción económica que ejercen algunos países para obligar a la adopción de determinadas acciones o simplemente como actos de represalia. En cualquier caso, la puesta en práctica de muchas de estas herramientas del poder económico resulta difusa a la hora de su aplicación, lo que abunda en la imprevisibilidad.



A esto cabe añadir **la creciente competencia tecnológica y la irrupción de la inteligencia artificial** con el desarrollo de los sistemas más avanzados y todos sus componentes, los semiconductores o las baterías, que requieren el control de los insumos estratégicos y la regulación de todo ello. Así, la rivalidad de las potencias aparece nuevamente tanto en la generación de tecnología avanzada como en la definición del quién, qué y cómo para poder acceder a ella.

El uso estratégico de estos y otros instrumentos de política económica, comercial e industrial, como los aranceles o las subvenciones, y el desarrollo de conceptos como el de seguridad económica o autonomía estratégica y la transformación del propio concepto de seguridad nacional están quebrando los consensos establecidos en los últimos decenios, de manera que **la incertidumbre que originan se ha convertido en sí misma en un eficaz instrumento de poder.**



Mobile Banking



3. Inteligencia para la internacionalización

Inteligencia para la internacionalización

3.1. ¿Galgos o podencos?

La configuración de un nuevo mapa de riesgos, en el que la incertidumbre desempeña un papel central, obliga a las empresas a una revisión continua de sus estrategias en los mercados internacionales para tratar de combinar la seguridad y el crecimiento. Se trata de **convertir el riesgo y la incertidumbre en una oportunidad**, en una ventaja competitiva y estratégica. Para ello, resulta esencial la elaboración de un buen diagnóstico, en el que no solo se describa lo que sucede, sino que se entienda bien su significado para la supervivencia de la empresa. Y después, naturalmente, resulta imprescindible contar con metodologías e instrumentos que permitan transformar, de algún modo, la incertidumbre en riesgos cuantificables y finalmente mitigarlos.

En la revisión de sus estrategias internacionales, **las empresas se encuentran ante una verdadera encrucijada**: ¿riesgo o incertidumbre, globalización o desglobalización, sistema multilateral o bilateral, cooperación o rivalidad, liberalismo o proteccionismo, coyuntural o estructural, dentro o fuera del sistema, inteligencia económica o empresarial...?

Todas estas disyuntivas tienen un denominador común: la seguridad económica, que, a su vez, entra en supuesta contradicción con el crecimiento. Pero existe un nuevo concepto: **la inteligencia para la internacionalización, que resuelve este dilema** y permite la consecución de ambos objetivos a la vez, minimizando el coste inherente tanto para las empresas como para la economía en su conjunto. Se puede, y se debe, crecer con seguridad. Con seguridad económica.

3.2. El nuevo concepto de inteligencia para la internacionalización

En el actual contexto mundial, en el que las empresas y los gobiernos han de lidiar con una creciente complejidad e incertidumbre en la gestión de la información y de los riesgos, propongo un **nuevo término que recoge la necesaria riqueza de matices** que permite la optimización de la toma de decisiones en el ámbito empresarial internacional **desde la perspectiva de la seguridad económica**. Se trata de la inteligencia para la internacionalización.

El concepto de inteligencia presenta a veces ambigüedades en su definición. Aunque, en esencia, supone la búsqueda y el análisis de la información para la toma de decisiones óptimas dirigidas a la acción tanto de empresas como de los propios gobiernos, en la práctica se vuelve ciertamente confuso tanto por la utilización de adjetivos diversos y excluyentes, -por ejemplo, inteligencia económica frente a competitiva o empresarial-, como por su conversión en un auténtico cajón de sastre en el que se incluyen aspectos diversos alejados de su auténtico propósito.

Por su parte, en lo relativo a los mercados internacionales y la búsqueda de la seguridad económica y el crecimiento, **el término de inteligencia para la internacionalización recoge todos los aspectos relevantes** para que las empresas, -y también los gobiernos-, puedan transformar los nuevos riesgos e incertidumbres en oportunidades ciertas que incrementen los beneficios corporativos y el bienestar de las economías en su conjunto, minimizando el coste consustancial al nuevo paradigma de la seguridad.

En definitiva, se trata de la **inteligencia aplicada a la actividad económica y empresarial internacional** orientando sus metodologías y herra-

mientas a la consecución de la seguridad económica en sus diversos ámbitos y formulaciones. Así, la inteligencia para la internacionalización supone, por un lado, una suerte de fusión en el ámbito internacional entre la inteligencia empresarial o competitiva, -propia de los agentes productivos-, y la inteligencia económica, -que en buena medida se ha reservado tradicionalmente en España a la actividad de la Administración y de sus organismos-, y por el otro, la extensión de la inteligencia a la gestión de los riesgos e incertidumbres internacionales en un mundo complejo y cambiante.

Así, y desde una perspectiva práctica, muy operativa, la inteligencia para la internacionalización resulta especialmente útil para abordar aspectos esenciales que han de considerar las empresas que se adentran en los mercados internacionales. Entre otros, el análisis e identificación de mercados y de clientes solventes, la obtención de reseñas sobre legislaciones y normas técnicas, la búsqueda de información sobre competidores, distribuidores, y posibles nuevos proveedores, la realización de labores de diligencia debida, el análisis y la gestión de riesgos políticos, geopolíticos y comerciales.



3.3. ¿Cómo alcanzar la seguridad económica a través de la inteligencia?

La puesta en práctica de la inteligencia para la internacionalización en las empresas para optimizar la gestión de los riesgos exige, en primer lugar, la convicción de la alta dirección, para que toda la organización la entienda y la comparta en sus quehaceres diarios. Además, es preciso contar con recursos humanos especialmente formados en la búsqueda y análisis de la información. Hoy por hoy, a pesar de los numerosos e impactantes desarrollos tecnológicos y de las nuevas metodologías y herramientas, la figura del analista de inteligencia resulta insustituible. En este sentido, uno de los aspectos más importantes a la hora de diseñar sistemas de inteligencia para la internacionalización en las empresas es la existencia de un programa de formación continua que permita generar buenos analistas, permanentemente actualizados, para que puedan adaptarse convenientemente a las exigencias del entorno internacional.

Entre los ámbitos de la actividad internacional de las empresas en los que la inteligencia aporta su valor distintivo desde la doble perspectiva del crecimiento y la seguridad, destacan los siguientes: los mercados, los socios y los clientes, las operaciones y los riesgos.

1. Los mercados

La inteligencia resulta muy útil para cubrir necesidades como las siguientes:

- **Identificar y priorizar mercados**, en función de las características de sus propios productos, de la demanda, del entorno, etc.
- **Conocer a los competidores**, sus estrategias comerciales y sus debilidades.
- **Realizar previsiones de la evolución del mercado**, basadas en cambiantes orientaciones de política económica o de circunstancias geopolíticas.

2. Los socios y los clientes

En este ámbito, la inteligencia da respuesta a los siguientes requerimientos:

- **Identificación de socios**, en un sentido amplio, como agentes, socios locales o de terceros países para una inversión, proveedores de servicios profesionales legales o logísticos, etc.
- **Verificación de la seriedad y solvencia de los clientes y los socios**. Por un lado, se trata de prevenir las posibles acciones fraudulentas en las que no siempre es lo que parece y por otro la comprobación de la solvencia necesaria para poder hacer negocios conjuntos.

3. Las operaciones

La inteligencia puede resolver situaciones como las siguientes:

- **Diligencia debida**. En las operaciones internacionales, especialmente en determinados países y entornos, es necesario realizar comprobaciones para verificar que tanto la información aportada como los supuestos en los que se basa son veraces.
- **Autorizaciones**. Una operación, tanto de exportación como de inversión, puede requerir autorizaciones de determinados organismos públicos, por lo que su conocimiento en detalle y su utilización estratégica son esenciales para obtener determinados contratos.
- **Financiación**. Una determinada operación, sea de exportación o de inversión, puede requerir la obtención de financiación de diversas fuentes públicas, privadas o multilaterales. Una función de la inteligencia es analizar la viabilidad de obtener estas financiaciones y vincularlo al mejor instrumento de cobertura de los riesgos asumidos.

4. Los riesgos

La inteligencia resulta esencial en la valoración adecuada de los riesgos, algo de vital importancia para la entrada en los mercados internacionales. Para ello, primero debe **identificar y analizar** los riesgos en un sentido amplio, puesto que la complejidad actual tanto de las propias operaciones como del entorno cambiante supone tener en cuenta factores diversos, muchos de ellos imprevistos, y sus interrelaciones y rápidas variaciones. En segundo lugar, la inteligencia proporciona **metodologías y herramientas** adecuadas para el análisis de los riesgos y el diseño óptimo de estrategias para su cobertura.

Los riesgos a los que tradicionalmente se han venido enfrentando las empresas en su expansión internacional son diversos y obedecen tanto a razones de índole política como comercial, sin desdeñar los de carácter extraordinario.

Así, entre los **riesgos políticos** más frecuentes se encuentran las decisiones unilaterales de los gobiernos; cambios en las políticas económicas, comerciales e industriales; intervenciones en los mecanismos de conformación del valor de las divisas y en los sistemas de pago; expropiaciones y sanciones; impagos de las deudas; e inestabilidad política del país.

Por su parte, los **riesgos comerciales** más frecuentes obedecen a situaciones de retrasos en los pagos acordados, impagos y fraudes de diversa índole, todos ellos fuentes frecuentes de conflicto por cuanto en definitiva exportar es cobrar y todos los esfuerzos y gastos realizados en una operación en el exterior se convierten en papel mojado cuando los clientes no cumplen con sus compromisos de pago. Así, el conocido como riesgo de crédito comercial resulta uno de los más relevantes toda vez que en los mercados internacionales el grueso de las operaciones se realiza con algún tipo de aplazamiento de pago. Finalmente, los riesgos extraordinarios tienen diversa etiología, como las pandemias y las catástrofes naturales.

Además, a la tradicional clasificación de los riesgos hay que añadir los de nuevo cuño, derivados de los ya mencionados cambios en el entorno mundial como los procedentes del retorno de la geopolítica, de la reordenación de las cadenas internacionales de suministro o de la existencia de auténticos puntos de estrangulamiento en la provisión de bienes de consumo e intermedios. Esto, junto con la incertidumbre procedente de diversas fuentes, y la simultaneidad en su aparición, supone la conformación de un **mapa de riesgos** enormemente complejo.

3.4. Buenas prácticas

¿Qué hacen los mejores, los que más éxito tienen en los mercados internacionales y, sobre todo, las empresas que ya han superado varios ciclos económicos, conflictos bélicos y todo tipo de dificultades y encarar el futuro con optimismo? ¿Cómo proceder en lo relativo a la gestión internacional de los riesgos en un entorno de creciente incertidumbre y de reorientación sistémica?

1. **Implantar un sistema de riesgos** en el que se incorpore el nuevo mapa descrito, como el riesgo geopolítico, y en especial la incertidumbre, para la que resulta esencial la elaboración de escenarios creativos y la utilización de nuevas herramientas.
2. **Considerar la gestión del riesgo desde la perspectiva de la creación de valor** y no únicamente desde la visión tradicional de la protección. Supone pasar de un concepto pasivo a uno activo: se trata de gestionar riesgos con visión proactiva, de anticipación y prevención. Una buena gestión del riesgo se transforma en una **palanca competitiva** que otorga ventaja a las empresas en los mercados internacionales y les permite crecer con seguridad. La asunción de riesgos y su adecuada gestión es un factor decisivo y distintivo frente a los competidores en mercados complejos como los actuales.
3. **Incorporar la inteligencia para la internacionalización:** permite la optimización de las decisiones estratégicas orientadas al crecimiento con seguridad, identificando y gestionando los riesgos e incertidumbres, al tiempo que reduce los costes en términos de eficiencia.
4. **Alinear la estrategia empresarial y la gestión de los riesgos desde el principio**, desde su génesis, de manera que se refuercen mutuamente, y **elaborar mapas de riesgos personalizados** que se modifiquen y adapten en función de cada circunstancia y entorno.
5. Tener en cuenta que **ningún instrumento de cobertura por sí mismo sustituye una política integral de gestión del riesgo** que aborde, desde el momento mismo del diseño de las operaciones, todas las eventualidades que pueden surgir en los diversos ámbitos como el comercial, logístico, financiero, etc. **La consideración como un todo, sin segmentaciones**, permite una perspectiva de mayor alcance que posibilita la mejor estrategia de mitigación y la selección del instrumento de cobertura adecuado, especialmente en entornos complejos.
6. **Transmitir esta nueva manera de gestionar los riesgos** al resto de la organización desde lo más alto de la dirección, de manera que se comparta y adopte en todas las decisiones empresariales.







4. Propuestas para la reflexión

Propuestas para la reflexión

En el contexto actual de transformación de la globalización, declive del orden multilateral y retorno de la geopolítica, **la seguridad económica se convierte en un componente fundamental de la seguridad nacional**. En esencia, los gobiernos y las empresas tratan de protegerse contra riesgos que se derivan de decisiones, actuaciones y fenómenos que proceden del exterior y amenazan la estabilidad del propio orden económico interior y, por ende, el bienestar de la sociedad en su conjunto.

El proceso de globalización, favorecido por el orden multilateral y el librecambio, ha generado durante decenios una interdependencia económica que ahora, a la vista del enfrentamiento entre potencias, se ha transformado en **vulnerabilidades** de diversa naturaleza. En este sentido, tanto la reciente pandemia como los conflictos bélicos que se suceden han puesto en evidencia los riesgos que la excesiva dependencia puede generar en ámbitos como el sanitario, el energético, el de materias primas esenciales o el tecnológico.

Los países tratan de reducir su dependencia del exterior, con diversas estrategias en función de sus posiciones geopolíticas e intereses en relación con la rivalidad entre las grandes potencias. En este sentido, **la Unión Europea** trata de alcanzar una autonomía estratégica abierta, que le permita ciertos grados de autosuficiencia sin renunciar a la cooperación y a los principios del multilateralismo. Esto naturalmente presenta retos no solo por la presencia de veintisiete países, sino por la **dificultad de reducir los riesgos de dependencia sin romper con el sistema de librecambio y reglas**.

En cualquier caso, y mientras se van alcanzando consensos y tomando decisiones por parte de la Unión Europea, al ritmo que permiten las distintas voluntades e intereses, las empresas espa-

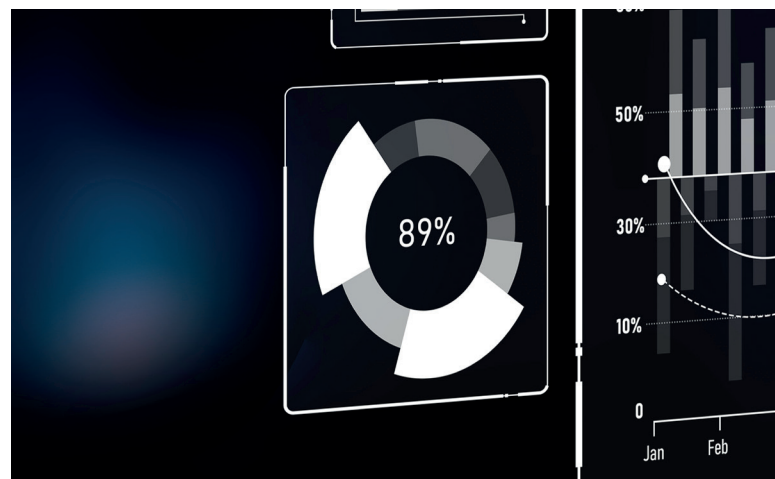
ñolas, actores fundamentales en la generación de riqueza y bienestar de la sociedad, deben tomar sus propias decisiones para crecer con seguridad. Por su parte, **los poderes públicos deben ahondar en la toma de conciencia de la relevancia de la seguridad económica para la seguridad nacional**.

¿Cómo puede ayudar la inteligencia a la consecución de la seguridad económica de manera que, por un lado, permita **resolver el dilema de seguridad o crecimiento** por parte de las **empresas** -y de los gobiernos-, y por el otro, aborde todos los aspectos estratégicos desde la perspectiva del **Estado**, mientras se minimiza el coste inherente para la **sociedad**?

Para resolver esta cuestión propongo lo siguiente:

Primera propuesta: adopción del nuevo concepto de inteligencia para la internacionalización.

La adopción del nuevo concepto de inteligencia para la internacionalización que permitirá a las empresas crecer con seguridad, mediante una gestión óptima de sus riesgos.



En cualquier propuesta de seguridad económica, las empresas deben desempeñar un papel central, puesto que son las que exportan, importan, invierten y toman decisiones estratégicas que influyen en el conjunto de la economía. Si a las empresas les va bien, por la utilización de la inteligencia para la internacionalización, la sociedad en su conjunto se beneficiará.

Segunda propuesta: creación de un sistema nacional de inteligencia para la internacionalización.

La creación de un sistema nacional de inteligencia para la internacionalización que, por un lado, refleje las necesidades de la economía española y de sus empresas, y, por otro, permita **adaptar las técnicas y herramientas de vanguardia en la gestión de los riesgos** para abordar los retos que el nuevo escenario mundial plantea y tratar de anticiparse a sus vaivenes.

En la actualidad existe un conjunto de actores y canales de diversa procedencia, muy heterogéneos, de gran calidad algunos de ellos, que se complementan y refuerzan, pero **se echa en falta una mayor coherencia y coordinación**. La gran diversidad de iniciativas de algunas instituciones públicas que en los últimos años han incluido la inteligencia en sus enfoques, estrategias, programas y herramientas se ha traducido en cierta desorientación para las empresas.

Por ello, **sería conveniente contar con una entidad independiente que actúe con sentido de Estado** al margen de los cambios políticos que, sin suponer una nueva carga para los presupuestos generales, coordine todas las acciones y recursos en materia de inteligencia para la internacionalización.

Este sistema permitiría la coordinación de las piezas de gran calidad que existen en la actualidad y la **creación de nuevos canales** en los que las empresas encuentren incentivos para participar libremente intercambiando información en una **fructífera colaboración pública-privada**.

Para concluir, esta segunda propuesta podría suponer un **primer paso**, sencillo pero muy eficaz, **para la implantación en España de un sistema de inteligencia económica**, sobre el que tanto se ha hablado y que por el momento no se ha llevado a la práctica de manera plena. Y en estos tiempos complejos resulta decisivo para alcanzar la seguridad, el crecimiento y el bienestar de la sociedad en su conjunto, reduciendo al máximo sus costes.



Madrid

Valdesquí, 49, 28023 España

+34 91 702 47 65

Brussels

Rue Belliard 40, 1040 Belgium

+32 (2) 786 3408

Washington, D.C.

1701 Pennsylvania Ave NW, Ste 200, 20006 USA

+1 (202) 349-1988

NITID
CORPORATE AFFAIRS

MADRID · BRUSSELS · WASHINGTON, D.C.