

Opinión

La rentabilidad de la incertidumbre geopolítica para la empresa española

Por Lourdes Cuevas. La economía nacional tiene la experiencia, el marco regulatorio y el talento necesarios para posicionarse como socio fiable de las nuevas rutas comerciales

kioskoymas#comunicacion@confcuadros.com

Consejera delegada de Copailot

An te la niebla, el instinto es frenar. Cuando el horizonte se llena de nubarrones, guerras comerciales, tensiones logísticas, inflación caprichosa..., muchos empresarios prefieren cerrar los ojos y esperar a que pase la tormenta. Es comprensible. Pero la historia económica muestra otra clase de liderazgo: quien, en mitad del temporal, abre más los ojos. La incertidumbre no es un muro; es un filtro. En los huecos que deja el caos geopolítico aparecen vacíos de mercado que, en tiempos tranquilos, ocupan gigantes inamovibles.

Para la empresa española, 2026 no es año de replegar velas. Es año de salir a navegar. El viento sopla a favor y sí, es un viento fuerte. La paradoja es clara: aquello que durante años se ha visto como carga, la disciplina regulatoria y de calidad de la Unión Europea, hoy es un activo estratégico. Durante tres décadas, la industria española se ha dejado la piel para cumplir estándares: ISO, IFS, BRC, marcado CE, requisitos medioambientales exigentes. Mientras tanto, competíamos con manufacturas asiáticas más baratas y opacas. El tablero ha cambiado. Entramos en la era de la geoeconomía: las cadenas de suministro ya no buscan solo precio, buscan seguridad, trazabilidad y confianza. El *just in time* ha cedido paso al *just in case*. En este nuevo orden, España es un puerto seguro. Ser Unión Europea y estar hipercertificados ya no es necesariamente un coste hundido: es una ventaja competitiva. El mercado ha dejado de premiar la opacidad y paga prima por la transparencia. Nos hemos preparado sin saberlo, y ahora que se abren puertas en América, estamos calificados para el puesto.

La primera gran oportunidad está en Estados Unidos. El desacople con China es real y tiene nombre: *Anywhere But China* (ABC, o "donde sea menos en China"). La Casa Blanca y las grandes corporaciones reconfiguran proveedores en sectores industriales, componentes, materiales y productos de consumo: cerámica, piedra natural, maquinaria, automatización, equipamiento para energía e infraestructuras. Aquí no gana quien promete barato, sino quien entrega confianza demostrable. El regulador y el comprador exigen papeles: origen, auditorías, ensayos, conformidades. La trazabilidad es el nuevo lujo. Si trabajas con IFS, BRC o ISO y tienes control de lote y de proceso, vas por delante del 90 % del mundo. No escondas esa carta: ponla en el envase, en la oferta y en tu web.



Trabajo de recogida de la aceituna en un olivar ecológico en Jaén. SAMUEL SÁNCHEZ

En consumo, la obsesión por la longevidad y la "etiqueta limpia" convierte al aceite de oliva, la miel, las conservas, el queso o el vino en productos de bienestar, no solo de placer. Menos adjetivos y más evidencia: polifenoles, variedades, campañas, huella de carbono, cadena de frío. Con pruebas, se sube de estante y de precio.

La segunda oportunidad está en México. No solo como mercado final, sino como la fábrica cercana de Estados Unidos y su principal socio comercial. Las multinacionales están moviendo parte de su producción de

Asia al norte de México para ganar tiempo, reducir riesgo y bajar costes logísticos. España encaja como socio de segundo nivel: suministrando a quienes suministran. Maquinaria, utillaje, robótica, *software* industrial, embalaje técnico, metrología, inspección, mantenimiento, repuestos y formación para plantas en Monterrey, Saltillo, Tijuana o Querétaro. Es importante encontrar el *partner* adecuado, ofrecer garantías de repuesto y un buen servicio en campo. Quien llega con método se queda.

La tercera vía es Canadá, el gigante silencioso. Mientras todos se pelean con las puertas giratorias de Estados Unidos, Canadá ha tendido una alfombra llamada CETA, que elimina el 98 % de los aranceles entre la Unión Europea y Canadá y abre además la contratación pública. Culturalmente, Canadá está más cerca de Europa en sostenibilidad y calidad alimentaria. Si tu producto es ecológico, sostenible o *premium*, Canadá es una entrada obligada. Y no solo en *retail*: infraestructuras, transporte, energía, tecnología... puedes licitar en Toronto casi como en Madrid. Claves prácticas: homologaciones CSA y UL, fichas claras, planes de mantenimiento, cumplimiento de datos y un socio local con pie en Ontario y Quebec.

Por encima de estos destinos, los compradores están diversificando el riesgo geopolítico: guerras, conflictos, epidemias y desas-

tres naturales con carteras de proveedores redundantes y complementarios en distintas latitudes. El *single sourcing* se sustituye por esquemas de *multisourcing*: al menos dos fuentes homologadas por producto, contratos espejo, planes de *ramp-up* (crecimiento acelerado) y capacidades redundantes para que un corte en un país no acabe en lineales vacíos ni en entregas parciales, lo más caro de todo. La complejidad de esta estrategia se gobierna con tecnología que permite visibilidad en tiempo real, evaluación de riesgos, trazabilidad de lote, integraciones con ERP y analítica predictiva para anticipar cuellos de botella. Los compradores, por su parte, construyen *pipelines* con múltiples opciones, preparados para activarse con agilidad. La resiliencia se ha convertido en ventaja competitiva.

Conviene también bajar el miedo a los aranceles. Los titulares hacen ruido, pero el coste real de muchos gravámenes y contingentes suele ser inferior al pánico que generan. Detrás hay letra pequeña: reglas de origen, cupos, exenciones, calendarios, reclasificaciones. Con asesoría seria y un precio aterrizado bien calculado, transporte, seguros, aranceles, almacenaje, financiación, la mayoría de sorpresas se desactiva. En un mundo que se fragmenta en bloques, conocer las grietas es tan importante como conocer las rutas.

España llega a este escenario con una posición de ventaja que muchas veces no percibe. Tiene producto, plantas eficientes, ingenieros solventes y una reputación geopolítica en alza. Mientras otras economías lidian con la volatilidad política o la falta de certificaciones, España ofrece fiabilidad, cumplimiento y pertenencia a un bloque económico que garantiza seguridad jurídica y normativa. Lo que antes era un requisito burocrático se ha convertido en una carta de confianza. Y esa confianza es, hoy, la moneda más valiosa del comercio internacional.

La incertidumbre, bien trabajada, paga margen. Las empresas que entienden esto no frenan ante la niebla, sino que ajustan el rumbo y avanzan. En los próximos años, los grandes contratos y las alianzas duraderas se decidirán menos por el precio y más por la capacidad de garantizar continuidad. En este contexto, España puede y debe jugar un papel protagonista. Tiene la experiencia, el marco regulatorio y el talento necesarios para posicionarse como socio fiable de las nuevas rutas comerciales que emergen de la reconfiguración global. El mapa se está redibujando; España merece aparecer en el centro.



En los próximos años, los contratos y las alianzas se decidirán menos por el precio y más por la capacidad de garantizar continuidad