

# GEOPOLÍTICA Y NUEVA GEOMETRÍA DEL COMERCIO EXTERIOR VALENCIANO

---



**Autor:**

Luz Martínez Musoles  
**Directora Área Internacional**

Gracia Cicuéndez Martí  
**Responsable Unidad de Inteligencia y Análisis**

**Cámara Oficial de Comercio, Industria,  
Servicios y Navegación de Valencia**

© Copyright\_2025

**Noviembre 2025**

**Patrocinador:**

Con la colaboración de



Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este manual puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética, o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación sin permiso escrito de los autores y de Cámara València.

# Presentación

---



**José Vicente Morata Estragués**

Presidente de la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Valencia.



**Olga García**

Directora Territorial CaixaBank en Comunidad Valenciana y Región de Murcia.

Vivimos en un tiempo de profundos cambios, donde las transformaciones políticas, económicas y sociales que caracterizan el periodo 2020-2025 han configurado un nuevo escenario mundial, especialmente complejo para la actividad empresarial y comercial. Las tensiones geopolíticas, el resurgimiento de dinámicas proteccionistas y la fragmentación del orden multilateral han impactado directamente en el comercio internacional y, por tanto, en la estrategia exterior de nuestras empresas.

La Comunidad Valenciana, con una marcada vocación exportadora y una economía fuertemente integrada en las cadenas globales de valor, no ha permanecido ajena a esta nueva realidad. El entorno actual exige a nuestras empresas no solo adaptarse a entornos internacionales más inciertos, sino también anticiparse, rediseñar sus estrategias y fortalecer su resiliencia frente a factores de riesgo geopolítico que antes eran considerados marginales o poco probables.

En este contexto, Cámara Valencia y CaixaBank, como entidades comprometidas con el desarrollo económico del tejido empresarial valenciano, hemos unido esfuerzos para elaborar este estudio que analiza con detalle la interacción entre geopolítica y comercio exterior valenciano. El informe que presentamos ofrece una visión estructurada y rigurosa de las tendencias internacionales que están moldeando la “nueva geometría” del comercio mundial, así como sus implicaciones para nuestra comunidad.

El documento se articula en torno a seis bloques temáticos que permiten recorrer, desde una perspectiva analítica, el complejo panorama internacional y su traslación al ámbito autonómico. En primer lugar, se describe el nuevo escenario geopolítico surgido tras los acontecimientos clave de la última década: guerras comerciales, conflictos regionales, tensiones en Asia-Pacífico, la guerra en Ucrania, el conflicto en Oriente Medio o el desacoplamiento tecnológico entre grandes potencias. A ello se suman los efectos pospandemia y las disrupciones en los flujos logísticos globales.

El segundo bloque se centra en la reorganización del comercio internacional, identificando las principales tendencias globales: regionalización, relocalización industrial, nearshoring, diversificación de mercados y la creciente incorporación de factores no económicos (medioambientales, sociales y de gobernanza) en las decisiones comerciales. Estas transformaciones están reconfigurando la forma en que se produce, se exporta y se compete en el mundo.

A continuación, el estudio profundiza en cómo estos factores han afectado de forma concreta al comercio exterior de la Comunidad Valenciana entre 2010 y 2024. Se presenta un análisis detallado por mercados y productos, destacando los principales cambios en los destinos de exportación valenciana según su riesgo geopolítico, así como los efectos sobre las cadenas de suministro internacionales en las que participa nuestra región.

El cuarto apartado ofrece posibles estrategias a adoptar por las empresas valencianas ante este contexto desafiante. Estas estrategias apuntan hacia un nuevo paradigma: empresas más ágiles, más informadas y, sobre todo, más resilientes. La Comunidad Valenciana cuenta con una base empresarial potente y experimentada, pero necesita herramientas, datos y acompañamiento institucional para navegar con éxito en un entorno global cada vez más fragmentado y volátil.

Desde Cámara Valencia y CaixaBank, reafirmamos nuestro compromiso con el impulso de la internacionalización, la generación de conocimiento útil para la toma de decisiones y el apoyo estratégico a las empresas valencianas en su proyección exterior. Esperamos que este estudio contribuya a una mejor comprensión del momento geopolítico actual y sirva como guía práctica para la reflexión, el análisis y la acción empresarial.



# GEOPOLÍTICA Y NUEVA GEOMETRÍA DEL COMERCIO EXTERIOR VALENCIANO

---



# Índice

---

<b>1.</b>	El nuevo escenario mundial 2020-2025: geopolítica y proteccionismo .....	08
<b>2.</b>	La reorganización del comercio internacional: tendencias y perspectivas .....	12
<b>3.</b>	Incidencia de la geopolítica en el comercio exterior de la Comunidad Valenciana 2010-2025 .....	20
3.1.	Evolución del comercio exterior de la Comunidad Valenciana, 2010-2025 .....	20
3.2.	La medición del riesgo geopolítico .....	21
3.3.	Mercados de exportación: cambios y retos según riesgo geopolítico .....	24
3.4.	Productos exportados: cambios y retos según riesgo geopolítico .....	30
<b>4.</b>	Reestructuración de las cadenas de suministro por riesgo geopolítico .....	34
<b>5.</b>	Estrategias de la empresa valenciana ante el nuevo escenario internacional: hacia una mayor resiliencia .....	44
<b>6.</b>	Conclusiones .....	47
<b>7.</b>	Anexo .....	49
<b>8.</b>	Bibliografía .....	50

# 1. El nuevo escenario mundial 2020-2025: geopolítica y proteccionismo

La economía mundial atraviesa un período de profunda transformación, marcado por continuas y persistentes perturbaciones económicas y políticas que generan elevadas dosis de incertidumbre y se transforman en cambios estructurales a largo plazo.

Los avances tecnológicos y su desarrollo desigual o los efectos del cambio climático en la actividad económica están siendo en los últimos años factores fundamentales en el proceso de cambio estructural en el mapa del comercio mundial.

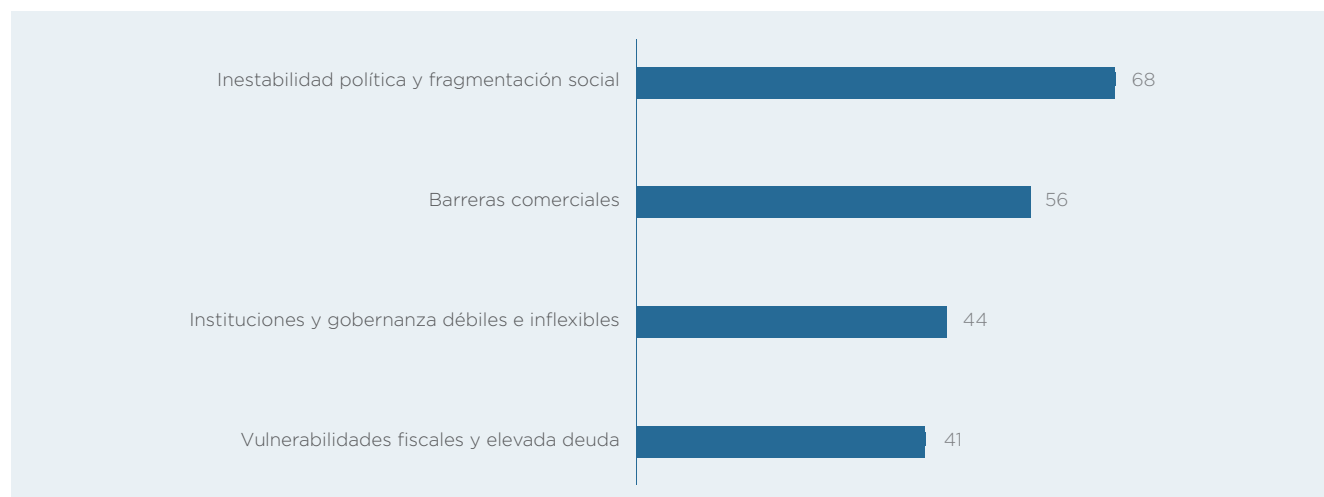
Sin duda, asistimos a un cambio estructural a nivel mundial tanto desde la perspectiva económica, como política y social, lo que contrasta con la tendencia de

globalización y liberalización comercial que ha prevalecido desde el final de la Guerra Fría. Pero, sin duda, es en el último quinquenio cuando los acontecimientos políticos están protagonizando y diseñando de forma acelerada un nuevo orden mundial.

Según la última encuesta realizada por el World Economic Forum en septiembre de 2025 a los principales economistas jefes internacionales, los factores que en mayor medida afectarán al desarrollo económico de las principales economías avanzadas en el medio y largo plazo son la inestabilidad política (geopolítica), la polarización y fragmentación social y el avance del proteccionismo comercial.

## Gráfico 1.

Cuáles son los principales factores que pueden inhibir el proceso del crecimiento y el desarrollo en las economías avanzadas (%/total).



Fuente: World Economic Forum.

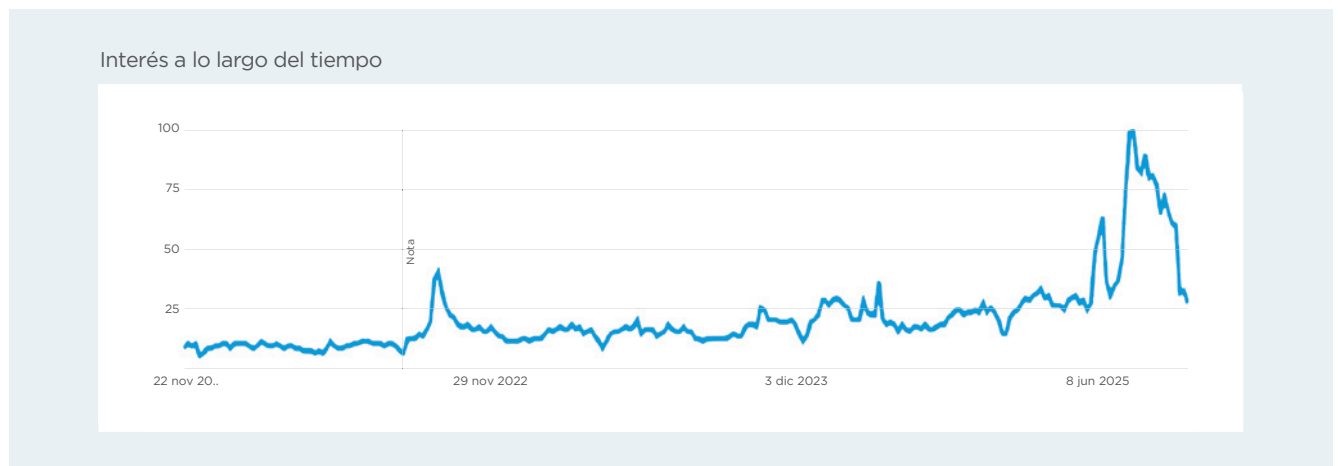
En esta encuesta los economistas señalan que la etapa de globalización, liberalización comercial, crecimiento económico y paz generalizada está dando paso a un entorno económico y político marcado por una disrupción persistente. El 80% de los economistas prevé que la fragmentación geoeconómica se intensificará en los próximos años.

Las disrupciones actuales han dejado de ser puntuales y están pasando a ser estructurales, transformado el panorama internacional en un mapa cada vez más inestable e imprevisible. Conceptos como “geopolí-

tica” y “fragmentación” son cada vez más comunes en análisis de tendencias y comportamientos, tal y como reflejan los resultados de búsquedas de Google Trends. (Gráfico 2 y gráfico 3).

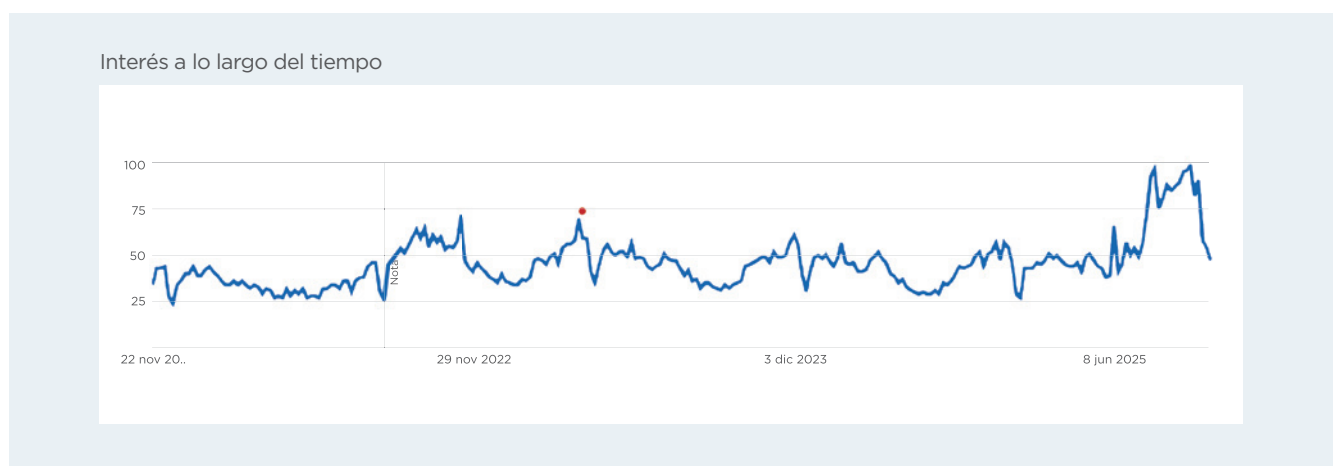
### Gráfico 2.

Google Trends: Geopolitical



### Gráfico 3.

Google Trends: Fragmentation



## Principales acontecimientos políticos, económicos y sociales y sus consecuencias. 2016-2025.

Acontecimiento económico, político y social	Año	Consecuencias
Trump es elegido presidente de USA. Reino Unido vota salir de la UE	2016-2019	Guerra comercial con China. Nuevo acuerdo comercial México y Canadá Tensionamiento USA-EU por la disputa entre Boeing y Airbus, con aranceles recíprocos
Pandemia Covid-19. Brexit	2020	Cierre de fronteras. Recesión a nivel mundial
Cierre de los puertos chinos por la pandemia. Avance de la vacunación. Bloqueo Canal de Suez (marzo)	2021	Stress en el transporte marítimo. Aumento exponencial de los fletes marítimos. Rotura de las cadenas de suministro
Febrero: Invasión de Rusia a Ucrania	2022	Sanciones a Rusia. Crisis energética. Fuerte subida de precios de las materias primas. Inflación generalizada
Octubre: ataque terrorista de Hamas a Israel. Ataque de huties en el mar Rojo	2023	Desvío de las rutas comerciales desde el Canal de Suez hacia el Cabo de Buena Esperanza
Guerra Israel-Gaza. Guerra Rusia-Ucrania. Cierre frontera de Argelia. Procesos electorales en más de 70 países	2024	Incertidumbre. Polarización en máximos. Caída de las exportaciones a Argelia
Nueva legislatura de Donald Trump como presidente de USA	2025	Agresivo uso de la política arancelaria estadounidense. Alto el fuego inestable entre Israel y Gaza

Esta situación está obligando a los principales actores (Estados Unidos, China, Unión Europea, Rusia, India, etc.) a reajustar sus relaciones y sus prioridades, dando paso a nuevas formas de liderazgo (tecnológico, medioambiental, paz), cooperación y resiliencia.

Los análisis realizados por diversas instituciones internacionales apuntan varias tendencias:

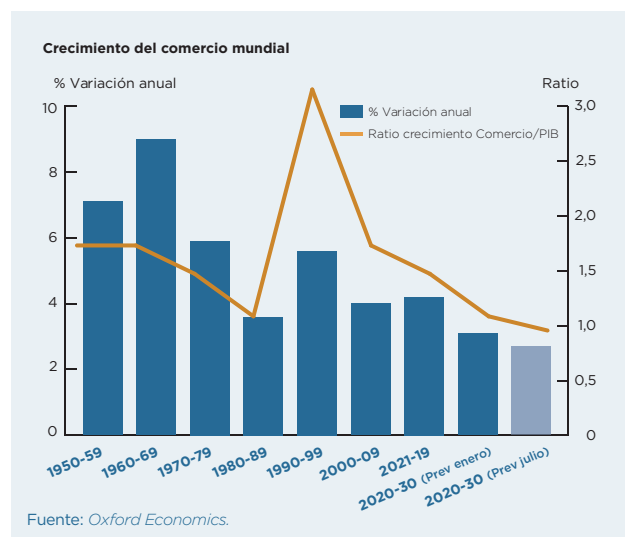
- **Ralentización del comercio de bienes.**

Según Boston Consulting Group, en los próximos diez años, el comercio de mercancías a nivel mundial crecerá por debajo del PIB: un 2,8% frente al 3,1%, revirtiendo la tendencia alcista de los años previos a la pandemia.

Asimismo, Oxford Economics prevé que durante la próxima década se registrará la menor relación entre el crecimiento del comercio y el crecimiento del PIB desde 1950.

### Gráfico 4.

Evolución del crecimiento del comercio mundial y del ratio comercio/PIB. 1950-2030.

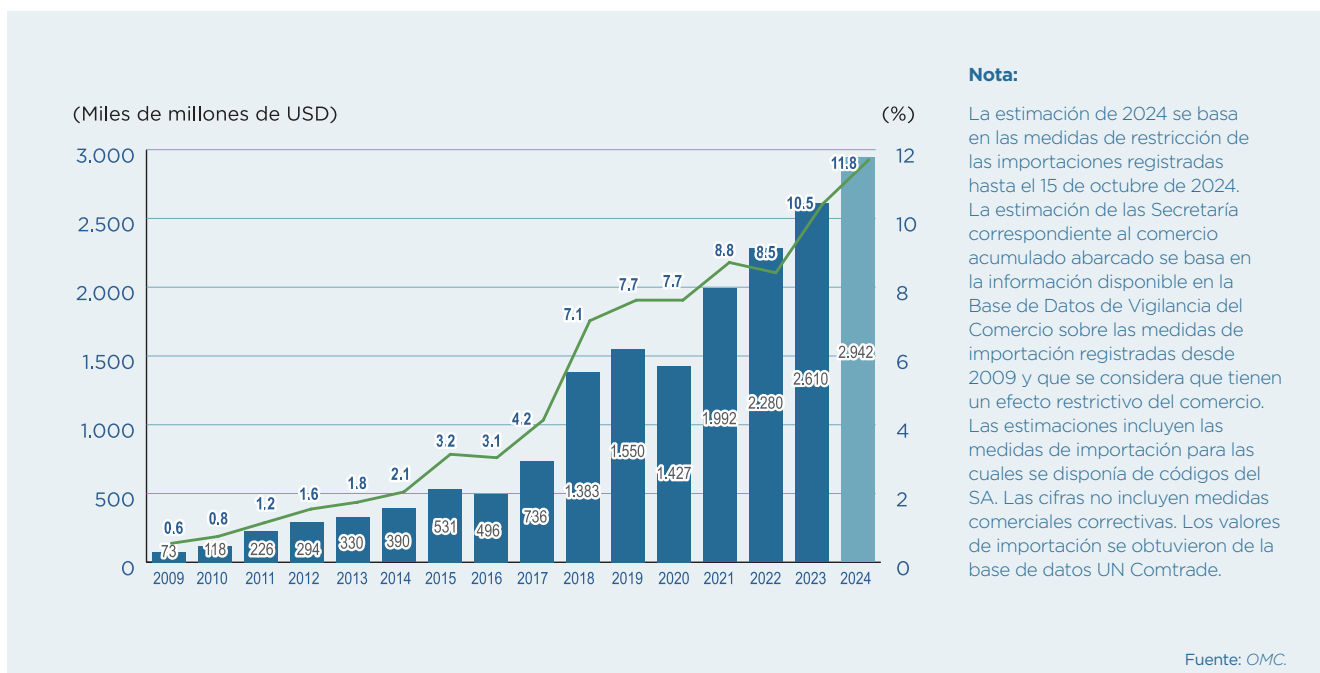


- **Intensificación del proteccionismo comercial.**

El último informe anual de la Organización Mundial del Comercio ha puesto de manifiesto el notable incremento de medidas restrictivas al comercio. Entre octubre de 2023 y 2024, los países miembros han establecido 169 nuevas medidas que afectaban al comercio mundial, por valor de 611 billones de dólares.

#### Gráfico 5.

Comercio acumulado abarcado por medidas de restricción de las importaciones de mercancías en vigor desde 2009.



- **Deuda pública en cifras récord.**

En 2024 se superó los 102 billones de dólares. A la necesidad de estímulos fiscales para superar la crisis de 2008 y la pandemia de 2020 se le unió el aumento de tipos de interés en 2022 y la incapacidad de los gobiernos para llevar a cabo los ajustes necesarios para reducirla.

Si bien los países en desarrollo son los que han visto crecer más su deuda, es preocupante el volumen de deuda de los países desarrollados. La deuda pública puede ser una herramienta poderosa para el desarrollo. Los gobiernos la utilizan para invertir en su población y en sus economías, y para construir un futuro mejor. Pero cuando la deuda crece demasiado o se vuelve demasiado costosa, se convierte en una carga y limita la inversión y el crecimiento.

## 2. La reorganización del comercio internacional: tendencias y perspectivas

### 2.1. Hacia una regionalización interconectada

A medida que la economía global se ajusta a las persistentes presiones y disrupciones económicas y geopolíticas, **las rutas que conforman el mapa del comercio mundial se están rediseñando hacia un fortalecimiento de la regionalización del comercio**, aunque sin perder tampoco la interconexión entre las diversas regiones.

La base de esta tendencia se encuentra en las estrategias adoptadas por las empresas internacionalizadas para afrontar la escalada del riesgo e incertidumbre en el ámbito comercial: **priorizar la estabilidad, el suministro fiable y la resiliencia, frente a la eficiencia**, los precios bajos y las apuestas por la externalización.

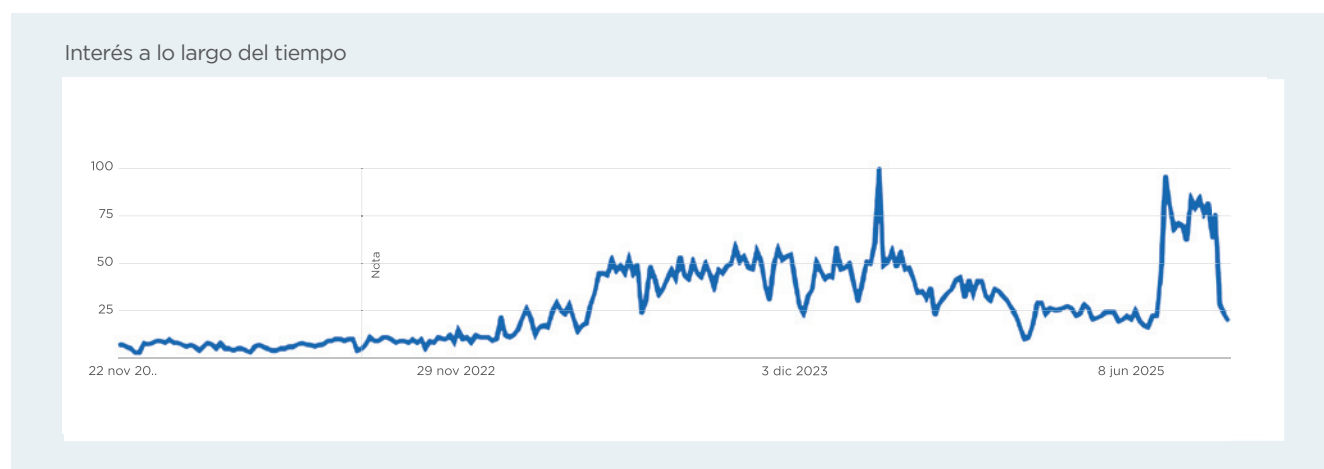
**Regionalización comercial, friendshoring o nearshoring** son algunas de los nuevos conceptos que reflejan el nuevo escenario comercial mundial. Estos

procesos dentro del comercio internacional ya empezaron a detectarse hace más de una década, con la crisis financiera mundial de 2008. En 2023 el FMI ya advertía de señales de debilitamiento de la cooperación global y el aumento preocupante de las barreras comerciales.

Si analizamos (usando Google Trends ([Gráfico 6](#))) en qué medida la sociedad está barajando la palabra “Nearshoring” en el mundo, descubrimos que la crisis de las materias primas, la energía y las cadenas de suministro iniciada en 2022 intensificaron esta tendencia, la cual, tras una cierta calma en 2024 -aunque en niveles superiores a los previos a 2020- ha vuelto a acelerarse en 2025 debido a las disrupciones generadas por la agresiva e imprevisible política arancelaria de Estados Unidos.

**Gráfico 6.**

Google Trends: Nearshoring.



## 2.2. El impacto de la geopolítica en los flujos comerciales mundiales

La Organización Mundial del Comercio ha puesto de manifiesto que cada vez hay más pruebas de una fragmentación del comercio derivada de eventos y preocupaciones geopolíticas. A continuación se exponen algunos ejemplos muy significativos de los cambios en los intercambios comerciales derivados de los últimos shocks geopolíticos.

### a) Conflicto comercial China-Estados Unidos

La confrontación entre Estados Unidos y China, iniciada durante el primer mandato del presidente norteamericano Donald Trump, tuvo como respuesta nuevas estrategias empresariales por parte de las empresas chinas con el objetivo de esquivar los nue

vos aranceles estadounidenses a los productos procedentes de China.

**Los empresarios chinos canalizaron sus productos hacia el mercado americano vía terceros países, en este caso Vietnam, Tailandia, e incluso México.**

Lo datos ponen de manifiesto esta desviación de comercio: mientras las importaciones estadounidenses a China entre 2018 y 2024 se recortaban un 17%, las realizadas a Vietnam o Tailandia se incrementaban por encima del 100%. (Tabla 1).

Paralelamente, las exportaciones chinas a estos tres países se duplicaron en estos seis años, al igual que aumentaron las inversiones de capital chino a dichos países. (Tabla 2).

**Tabla 1.** Importaciones de Estados Unidos. Principales proveedores.

	Importaciones 2024 Millones \$	Saldo comercial 2024 Millones \$	% var. 2024/2018
TOTALES	3.359.310	-1.294.794	28,8 %
1. Mexico	509.986	-175.945	46,8 %
2. China	462.639	-319.093	-17,8 %
3. Canadá	422.170	-73.667	29,5 %
4. Alemania	163.546	-87.933	27,4 %
5. Japón	152.066	-72.325	4,4 %
6. Vietnam	142.476	-129.378	177,9 %
7. República de Corea	135.461	-69.919	77,8 %
8. Taipei Chino	118.730	-76.393	151,4 %
9. India	91.234	-49.482	61,8 %
10. Tailandia	66.011	-48.292	99,9 %

Fuente: Trademap.

**Tabla 2.** Exportaciones de Estados Unidos. Principales clientes.

	Importaciones 2024 Millones \$	% var. 2024/2018
<b>TOTALES</b>	3.575.458	43,3 %
Vietnam	161.848	92,6 %
República de Corea	146.381	34,2 %
India	120.514	56,7 %
México	90.126	104,2 %
Tailandia	85.978	100,1 %

Fuente: Trademap.

**En 2025 la nueva administración estadounidense puso en marcha una nueva política arancelaria** con el objetivo de proteger la industria y el empleo estadounidense frente a terceros países. Los aranceles impuestos a China han sido más elevados -que llegaron al 50%- con el fin de presionarle para que modificara las prácticas comerciales que Estados Unidos considera injustas (tecnología, subsidios públicos). **China mantuvo la presión y aplicó medidas de represalia, aunque con cautela, para evitar una escalada comercial.**

- Suspender licencias de importación para productos estadounidenses e imponer aranceles adicionales:
  - China ha dejado de importar soja de Estados Unidos en septiembre de 2025 (China es el principal mercado de este producto para USA (51%)) y aumenta las compras de los proveedores sudamericanos (Brasil, Argentina o Uruguay).
  - Ha suspendido licencias para importar troncos de madera.
  - Ha impuesto aranceles adicionales del 15% a la carne.
- Limitación de exportación a Estados Unidos de materiales críticos y tierras raras, fundamentales para la tecnología digital y medioambiental

En este escenario de guerra comercial y enrarecimiento de las relaciones comerciales y políticas entre Estados Unidos y China, sobrevuela el conflicto de China con Taiwán y una potencial invasión de este país, considerado como el mayor exportador de semiconductores del mundo.

## b) El dominio marítimo de China

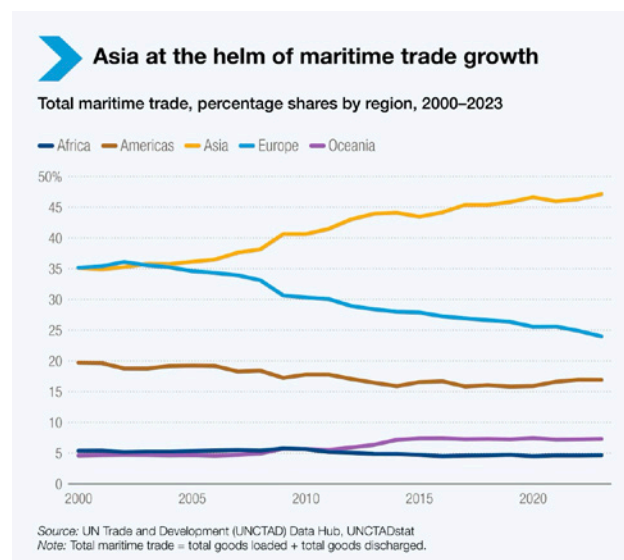
“Aquel que domina el mar domina el comercio; aquel que domina el comercio del mundo domina las riquezas del mundo y, en consecuencia, el mundo mismo”.

Esas palabras fueron pronunciadas por el marino y político inglés Walter Raleigh en 1616. En 2024, según datos de la Unctad, más del 80% de las mercancías que se comercian a nivel mundial se transportan por vía marítima. 400 años después el transporte marítimo sigue siendo la columna vertebral del comercio mundial.

Sin embargo, en lo que llevamos de siglo XXI, el transporte marítimo ha experimentado importantes cambios, con un fuerte crecimiento del comercio de Asia, liderado por China, hasta alcanzar el 47% del total mundial, frente a la sustancial pérdida de peso del comercio marítimo europeo, hasta superar el 24% del total mundial (10 puntos menos). (Gráfico 7).

## Gráfico 7.

Comercio marítimo mundial, por regiones 2000-2023.



<https://unctad.org/es/news/transporte-maritimo-unctad-publica-nuevas-estadisticas>

Fuente: UNCTAD.

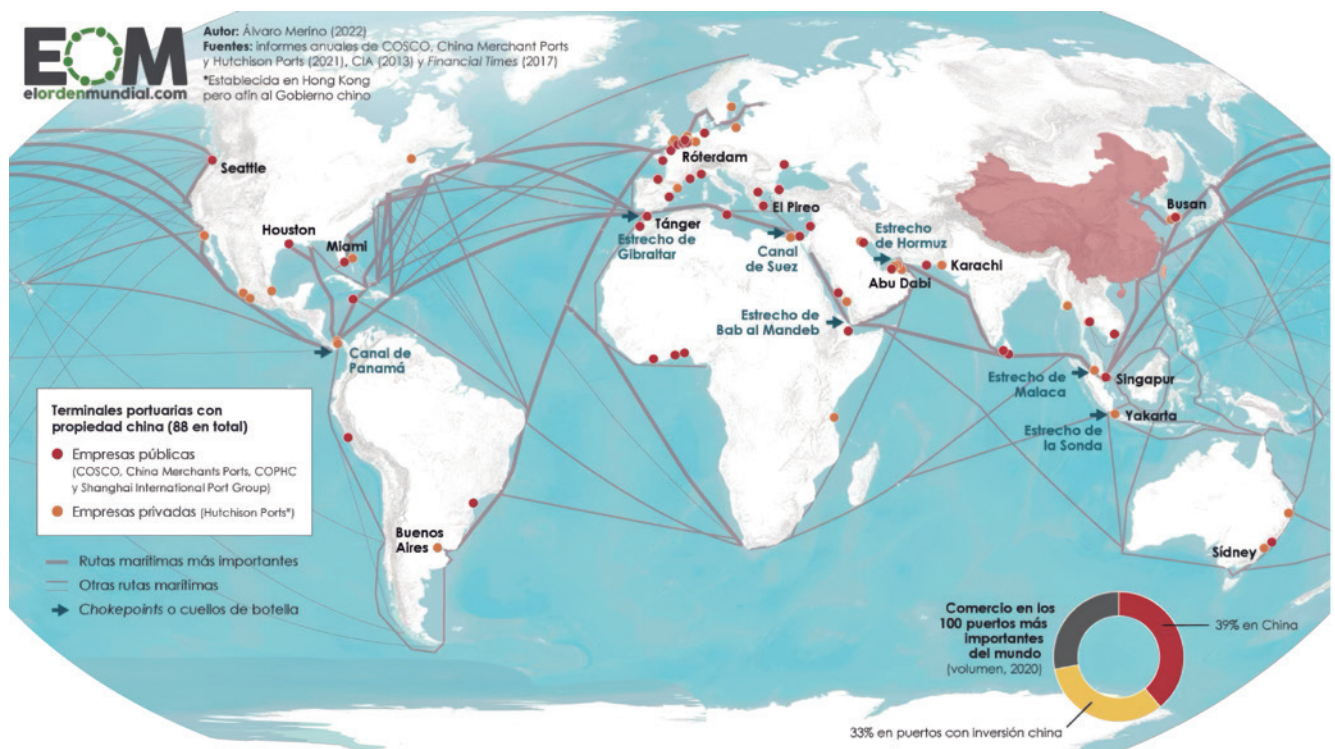
Uno de los principales factores que explican este comportamiento es la política de inversiones millonarias y diplomacia de China en todo el mundo, para conseguir la propiedad, concesión y gestión de terminales de más de 90 puertos de aguas profundas, fuera de China. **China ha construido una amplia capilaridad logística de puertos, muchos de ellos incluidos en la lista de puertos comerciales más importantes a nivel internacional** que le permiten controlar los grandes estrechos (Canal de Panamá, Estrecho de Gibraltar, Estrecho de Malaca, o Canal de Suez), nodos de comercio internacional (Sri Lanka en Asia, Tanger Med en África o Róterdam y el Pireo en Europa) y fuentes de abastecimiento de materias primas (puerto de Chancay en Perú y Lekki en Nigeria).

Todo ello a través de empresas públicas marítimas (Cosco, COPHC, entre otras) y empresas privadas (CK Hutchinson).

Si bien el dominio chino de las infraestructuras que sustentan el comercio marítimo no ha generado hasta ahora significativas disfunciones, **constituye una palanca coercitiva y de salvaguarda de China frente a la hegemonía de Estados Unidos** y las políticas arancelarias impuestas en 2025.

Un tensionamiento en exceso de las relaciones entre ambos países -comerciales, políticas, financieras, tecnológicas o de seguridad nacional- podría traducirse en estrangulamientos de determinados nudos comerciales marítimos.

## El dominio marítimo de China. Control de puertos extranjeros.



### c) Conflicto bélico Rusia – Ucrania

En febrero de 2022 Rusia invadió Ucrania, generando un conflicto bélico que continua tres años y medio después. Esta invasión supuso la implantación de duras sanciones comerciales de la Unión Europea a Rusia y cortes de suministro de materias primas procedentes de Ucrania (cereales, caolín, etc.).

En este escenario, **en los tres últimos años los flujos comerciales con ambos países han experimentado notables cambios:**

- **Rusia ha desviado sus exportaciones hacia países asiáticos afines** (China, India, Hong Kong, Armenia, Arabia Saudí), sustituyendo los mercados europeos (Francia, Italia, República Checa, España, etc.).

- En cuanto a las importaciones rusas, aumentan en torno al 25% de países como China, Kazajistán, Turquía, India y Armenia, mientras que retroceden en torno al 20% las compras realizadas a los mercados de la Unión Europea.
- **Ucrania desvía sus exportaciones hacia la Unión Europea, en detrimento de Rusia y China**, convirtiéndose España en el segundo mercado cliente. Las importaciones a Rusia y Bielorrusia desaparecen, concentrándose en China, Estados Unidos y la UE.

Tabla 3. Exportaciones de la Federación Rusia. Principales países.

Países clientes con mayor crecimiento	% var. 2024/2020	Países clientes con retrocesos	% var. 2024/2020
China	24%	Francia	-17%
India	96%	Italia	-30%
Turquía	25%	Rep. Checa	-4%
Brasil	40%	Estados Unidos	-41%
Armenia	56%	Bélgica	-23%
Hong Kong	70%	España	-9%
Arabia Saudí	50%	Países Bajos	-36%

Fuente: Trademap.

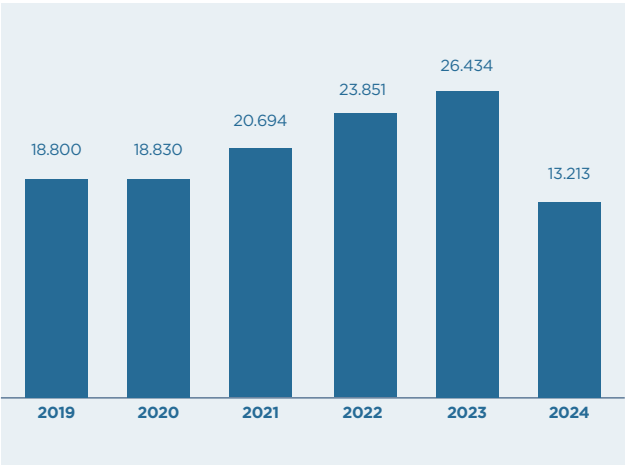
d) Conflicto en el Mar Rojo

El Canal de Suez es uno de los canales más transitados del mundo, por el que pasa el 12% del comercio mundial, y fundamental en la ruta entre Asia y Europa.

El 23 de marzo de 2021, el portacontenedores Ever Given queda encallado en el canal, provocando un bloqueo que duró seis días, poniendo sobre la mesa la fragilidad de las cadenas de suministro a nivel global. Pero a finales de 2023 se producen los primeros ataques de los hutíes a los buques que transitaban la ruta del Canal de Suez (como respuesta por la invasión israelí sobre la Franja de Gaza), obligándoles a desviar las rutas de navegación hacia el Cabo de Buena Esperanza (el 50% de los buques mercantes), aumentando los costes, los tiempos de tránsito y, lógicamente, las emisiones de carbono. En consecuencia, a lo largo de 2024, el número de buques que transitaron el canal se redujo a la mitad.

Las compañías navieras tuvieron que cambiar rutas, puertos de destino y estrategias de inversión, afectando a la conectividad de los puertos, las cadenas de suministros de las empresas y al comercio internacional en general. Lo que parecía ser un cambio transitorio se ha convertido en la nueva normalidad: viajes 20 días más largos y un coste superior, ya asumido por el comercio internacional.

Gráfico 8. Número de buques al año que pasan por el Canal de Suez.



Fuente: Suez Canal Authority.

Entre los más beneficiados por el cambio de ruta está el puerto de TangerMed en Marruecos: en 2024 superó los 10 millones de contenedores, un 19% por encima del año anterior, duplicando su actividad en tan solo cuatro años. Por el contrario, el puerto griego de El Pireo se enfrentó en 2024 a pérdidas de tráfico significativas (-7,8%). De repente, el Mediterráneo oriental se convirtió en un callejón sin salida marítima (por el Canal de Suez).

En 2025 se ha alcanzado un acuerdo de alto el fuego entre Estados Unidos y el grupo hutí y el canal de Suez ha implementado ofertas para recuperar el tránsito de buques. Pero la incertidumbre sigue presente y **las compañías navieras no van a volver a cambiar rutas si no existe total seguridad**. Además, la caída de los fletes y el estancamiento del comercio mundial a lo largo de 2025, tampoco ayudan.

**e) Acentuación de la política proteccionista de Estados Unidos**

Solo un mes después de iniciar Donald Trump su segundo mandato (enero 2025) en la presidencia de **Estados Unidos anuncia una política comercial más proteccionista como respuesta al déficit comercial persistente de Estados Unidos y las prácticas que estima injustas o desequilibradas**, así como medida de presión para forzar a sus socios en ámbitos como el fentanilo, tipo de cambio e incluso temas políticos.

Tras el anuncio de aranceles a prácticamente todos los países el 5 de abril (denominado el día de la liberación) los tres meses siguientes han estado plagados de anuncios coercitivos de nuevos aranceles. Además de China, Brasil, India y Canadá, han sido objetivo de aranceles adicionales, al igual que determinados productos como los farmacéuticos, acero y aluminio, semiconductores, drones, etc. (Tabla 4).

El mundo empresarial se vio atrapado en un escenario de una posible guerra comercial sin precedentes desde la creación de la OMC (aranceles crecientes entre USA y China). Finalmente, a principios de agosto de 2025, los principales países y la Unión Europea alcanzaron un acuerdo con diferentes tipos arancelarios. **Acuerdos que, si bien han supuesto una reducción significativa de la incertidumbre, no la ha disipado del todo**, debido, en gran medida, a la errática política exterior del presidente de Estados Unidos, el cual usa la política arancelaria como arma para negociar con el resto de los países.

**Tabla 4.** Aranceles de USA. Octubre 2025.

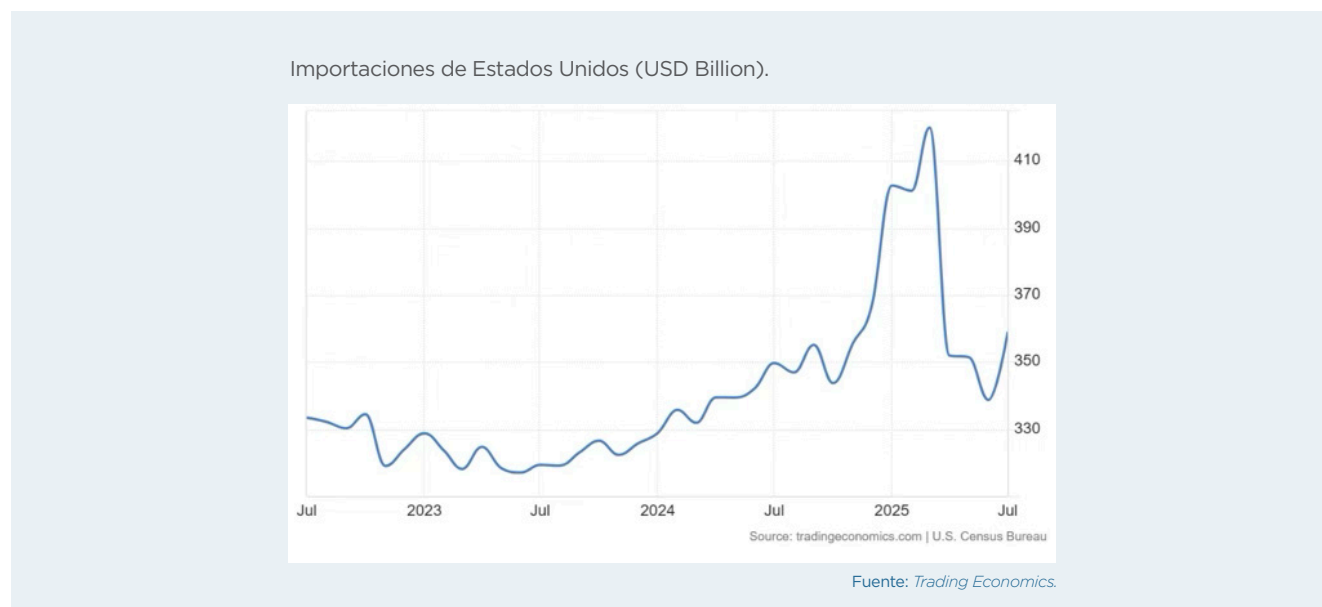
Por países	Arancel	Por Productos	Arancel
China	30%	Acero y aluminio	50%
Unión Europea	15%	Automóviles y sus partes	25% (exc. UE 15%)
Japón	15%	Cobre	50%
Reino Unido	10%	Madera	10%-25%
Indonesia	19%	Medicamentos	Sin definir
Filipinas	19%		
Brasil	50%		
India	50%		
Canadá	35%		
México	25%		

Fuente: Oficina Económica y Comercial en Washington DC.

La consecuencia más inmediata fue el adelantamiento de las compras por parte de los importadores estadounidenses en el primer semestre del año, tal y como puede observarse en el [gráfico 9](#), provocando un agravamiento del déficit comercial.

#### Gráfico 9.

Evolución mensual de las importaciones de Estados Unidos.



#### f) Minerales críticos para la transición energética, nueva moneda de cambio

Los minerales críticos para la transición energética (litio, cobre, níquel, cobalto o tierras raras) se han convertido en instrumentos de poder geoeconómico y monedas de cambio estratégicas. **Su disponibilidad determina quien puede liderar la transición energética y la tecnología avanzada, por eso se consideran una prioridad de seguridad nacional** para las grandes potencias (USA, China y la UE).

China controla gran parte de la cadena de valor global de los minerales críticos:

- Ha invertido masivamente en minas de África, Sudamérica y Asia Central, mediante empresas estatales.
- Controla buena parte del procesamiento de estos minerales (60% del litio, 80% del cobalto y 90% de tierras raras).

Con este panorama, **la estrategia de Estados Unidos se ha dirigido en los últimos años a impulsar la producción y procesamiento doméstico y crear alianzas estratégicas** con socios “seguros”, siendo el eje central de la negociación el acceso estable a estos minerales.

El último acuerdo sobre minerales críticos lo ha realizado con Australia, por valor de 8.500 millones de dólares, además de comprometerse a invertir al menos 1.000 millones de dólares cada uno durante los próximos seis meses en proyectos de minería y procesamiento, y a establecer un precio mínimo para los minerales críticos.

**La Unión Europea también ha desarrollado una estrategia de autonomía estratégica en minerales críticos, pero con un enfoque más cooperativo, sostenible y regulatorio.** En 2024 se aprueba la Critical Raw Materials Act destinada a:

- Reducir la dependencia de terceros países.
- Diversificar el suministro, para evitar la dependencia excesiva de China.
- Fomentar la minería y reciclaje en Europa (objetivos para 2030).
- Establecimiento de acuerdos bilaterales sostenibles: Chile, Argentina, Canadá, Congo y Namibia, entre otros.

### g) Las nuevas políticas industriales

Los principales países están adoptando nuevas políticas industriales nacionales que acaban afectando a los flujos de capital y del comercio internacional:

- **Estados Unidos fomenta la inversión directa en industrias estratégicas** como los semiconductores, la fabricación nacional, la producción de energía renovable o la tecnología de baterías. Con la Regla de Afiliados prohíbe a las empresas estadounidenses el envío de bienes y tecnología a firmas que sean propiedad parcial de compañías sancionadas.
- **La Unión Europea apuesta por la autonomía estratégica**, con el objetivo de reducir la dependencia del exterior de materias primas y productos críticos (semiconductores, baterías, productos farmacéuticos, etc.).

**Los sectores europeos más afectados** por estas nuevas políticas industriales, con riesgos y potenciales oportunidades, son:

- El automovilístico: vehículos eléctricos, baterías, infraestructuras de carga.
- Energías renovables: requieren inversión y escala. Impulso a las actividades de minería relacionados con la transición verde.
- Semiconductores/microchips: impulsados por los correspondientes gobiernos, pero no competitivos en precio con los asiáticos.
- Industria intensiva en energía y carbono: deberán acelerar su descarbonización para ser competitivas.



### 3.

# Incidencia de la geopolítica en el comercio exterior de la Comunidad Valenciana 2010-2025

## 3.1. Evolución del comercio exterior de la Comunidad Valenciana. 2010-2025

La evolución del comercio exterior valenciano en los últimos 15 años ha venido marcada por una **senda de crecimiento sostenido hasta el año 2022**. La caída de las ventas en 2020 provocada por la pandemia del Covid-19 fue ampliamente compensado en los dos años siguientes, alcanzando cerca de los 40.000 millones de euros en 2022. (Gráfico 10). Esta senda ascendente se ha producido tanto en términos nominales, como en volumen y en número de empresas exportadoras.

### Gráfico 10.

Evolución del comercio exterior de la Comunidad Valenciana 2010-2024. Miles de euros.



Fuente: Datacomex y elaboración propia.

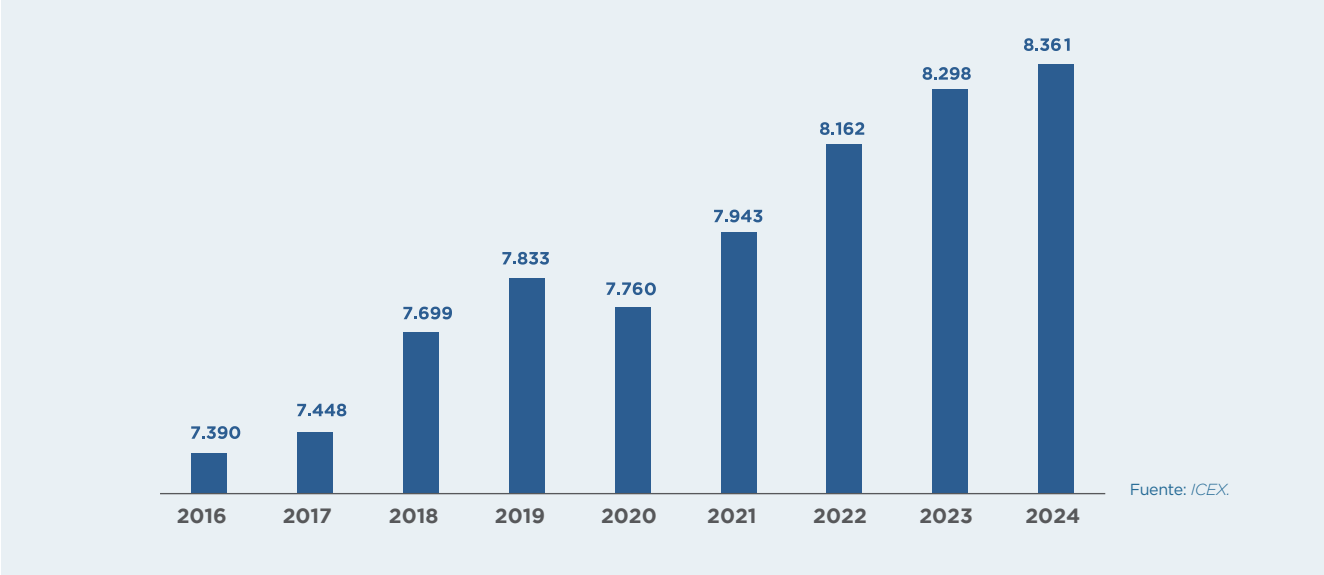
Sin embargo, **en los dos últimos años (2023, 2024) y durante la primera mitad de 2025, las exportaciones valencianas** han experimentado un cambio de tendencia, registrando un **retroceso sostenido**.

Entre 2022 y 2025 las exportaciones valencianas han retrocedido un 10% en términos nominales y un 14% en toneladas. Asimismo, el número de empresas exportadoras también ha disminuido progresivamente en dicho período, hasta un 10% acumulado en dicho período.

Sin embargo, cabe calificarse como de muy positivo el hecho de que **el número de empresas exportadoras regulares** (las que exportan cuatro o más años de forma continuada) **haya mantenido su tendencia al alza durante la última década** (con la excepción del año 2020 por la pandemia). Entre 2022 y 2024 son 200 empresas valencianas más las que realizan actividades de exportación de forma regular, hasta alcanzar las 8.360 empresas en total en 2024. (Gráfico 11).

En cuanto a **las importaciones, han mostrado un comportamiento muy similar al de las exportaciones**: senda de crecimiento hasta el año 2022, alcanzando cifras similares al de las exportaciones, debido en buena parte al aumento de los precios, y retroceso y estancamiento en los tres años siguientes.

**Gráfico 11.**  
Número de empresas exportadoras regulares de la Comunidad Valenciana. 2016-2024.



### 3.2. La medición del riesgo geopolítico

Son varias las instituciones privadas que elaboran índices sintéticos por países que miden el riesgo geopolítico.

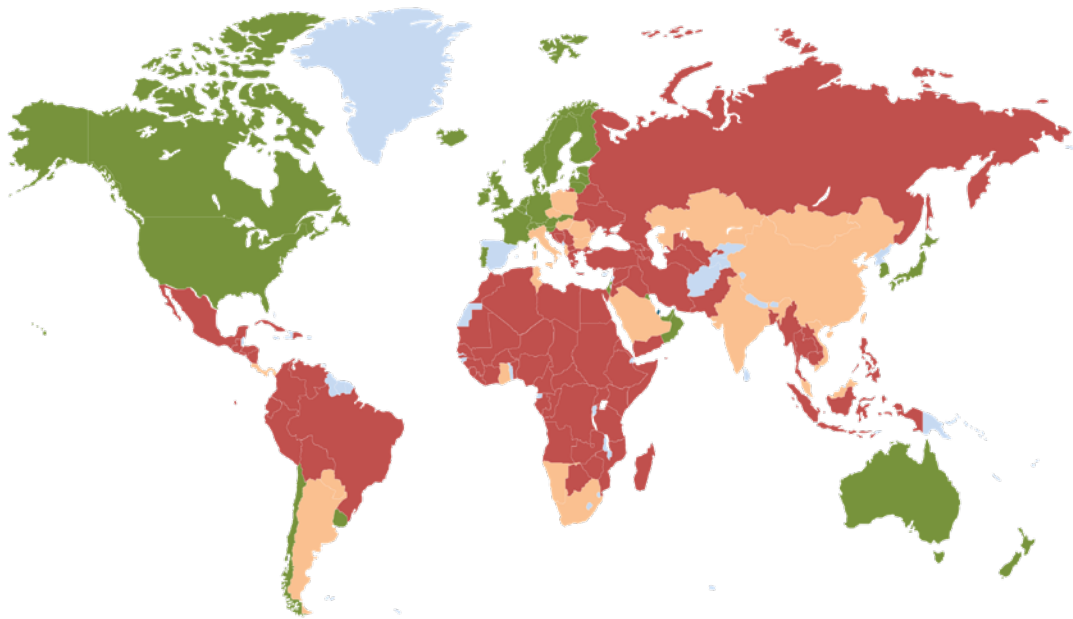
La **Universidad de Bocconi** elaboró un **Índice de Riesgo Geopolítico**, que resume la seguridad de invertir en un país con una puntuación única de 0 a 10 -a mayor puntuación mayor riesgo-. El índice engloba para cada país el riesgo político, la interferencia gubernamental, el grado de globalización, los conflictos y disturbios, el riesgo geográfico y la dependencia geoeconómica. El objetivo es que las empresas consolidadas o los futuros emprendedores puedan utilizar este índice para determinar dónde sería más conveniente invertir. Por ello, se ha elegido este índice para analizar el comportamiento del comercio exterior valenciano en función de los niveles de riesgo de los mercados clientes o países proveedores.

**Tabla 5.** Índice geopolítico total. Por nivel de riesgo. 2023.

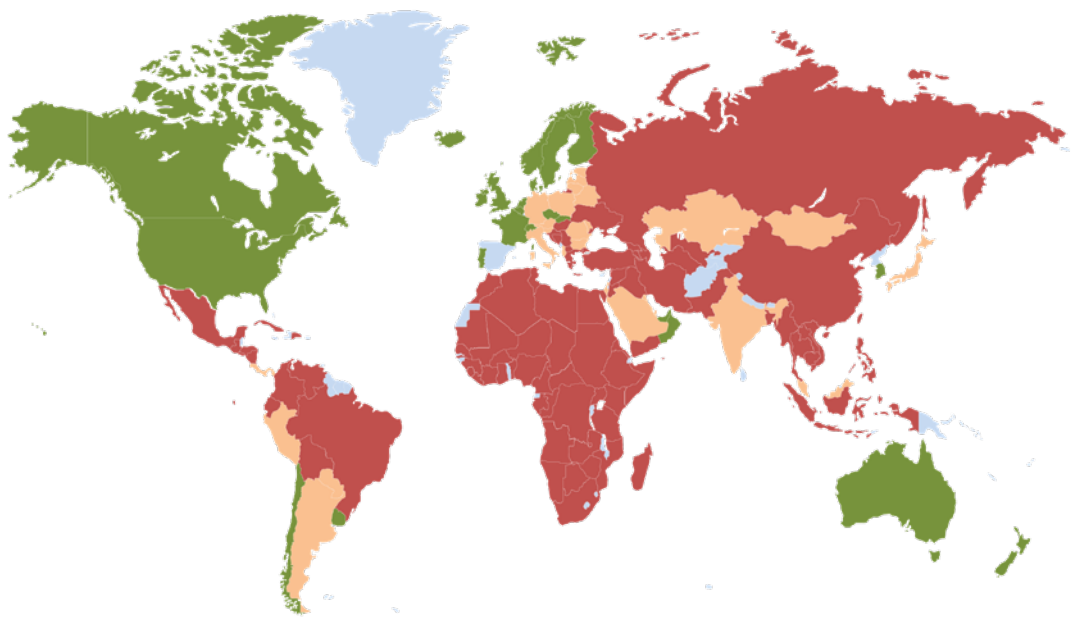
Riesgo bajo Index <4		Riesgo medio Index >4 y <5		Riesgo alto Index >5	
Singapur	2,58	República Checa	4,03	Congo	6,61
Irlanda	2,67	Italia	4,16	Venezuela	6,69
Noruega	2,75	Argentina	4,18	Kenya	6,73
Suiza	2,89	Botswana	4,20	Guinea	6,82
Finlandia	2,93	Albania	4,21	Bangladesh	6,88
Australia	2,93	Malasia	4,24	Zimbabwe	6,89
Nueva Zelanda	3,00	Panamá	4,31	Pakistán	6,96
Islandia	3,03	Arabia Saudí	4,34	Líbano	6,97
Bélgica	3,09	Jamaica	4,37	Ucrania	7,10
Países Bajos	3,10	Rep. Dominicana	4,38	Níger	7,16
Qatar	3,11	Rumanía	4,42	Haití	7,22
Reino Unido	3,17	Kazajistán	4,48	Camerún	7,29
Portugal	3,20	Mongolia	4,49	Burundi	7,30
Canadá	3,21	Guayana	4,53	Mauritania	7,31
Israel	3,23	Costa Rica	4,53	Mozambique	7,32
Francia	3,24	China	4,53	Uganda	7,37
Dinamarca	3,24	Paraguay	4,58	Mali	7,42
Corea del Sur	3,32	Hungría	4,59	Chad	7,59
Japón	3,35	Vietnam	4,68	Yemen	7,77
EAU	3,44	Ghana	4,74	Sudán	7,80
Estonia	3,47	Bulgaria	4,75	Etiopía	7,81
Estados Unidos	3,48	Túnez	4,80	Rep. Sudafricana	7,83
	...		...	Siria	8,17

Fuente: [www.geopriskindex.com](https://www.geopriskindex.com)  
<https://www.geopriskindex.com/results-final-risk-index/>

**Mapa 1.** Índice geopolítico total. Por nivel de riesgo. 2019.



**Mapa 2.** Índice geopolítico total. Por nivel de riesgo. 2023.



Los datos ponen de manifiesto **que los países con mayores niveles de riesgos geopolíticos son los menos desarrollados y ubicados en el continente africano**. En 2023, dentro de los 15 países con mayor nivel de riesgo entra **Ucrania**, con un riesgo por conflicto del 100%.

En el lado opuesto, **los países con menor riesgo geopolítico son los más desarrollados**, ubicados en su mayor parte en Europa Occidental, Oceanía y América del Norte. No obstante, cabe destacar los casos de **Singapur y Corea del Sur**, dos países asiáticos con economías emergentes y de rápida industrialización, que se encuentran entre los 20 países con menor riesgo geopolítico, liderando el primero de ellos el ranking en los últimos años. Este bajo riesgo se debe sobre todo al bajo riesgo de conflicto armado y disturbios en ambos países.

### 3.3. Mercados de exportación: cambios y retos según riesgo geopolítico

a) 2010-2019: la estabilidad favoreció la diversificación hacia mercados con mayor riesgo geopolítico

Durante la segunda década del siglo XXI (2010-2019), los niveles de incertidumbre y riesgo por tensiones geopolíticas se mantuvieron en niveles bajos y estables, tal y como se ha comentado en el capítulo anterior. Es por ello por lo que las empresas exportadoras

valencianas aprovecharon para **diversificar mercados, reducir el peso en el mercado europeo y apostar por mercados más lejos geográficamente, pero mucho más dinámicos** y con nuevas oportunidades.

Tabla 6. Distribución de las exportaciones de la Comunidad Valenciana por zonas geográficas\*. (%/total).

	2010	2019	2024
Zona euro	52,7%	47,2%	50,8%
Resto de la Unión Europea	5,5%	6,9%	7,4%
Otros países europeos desarrollados*	13,1%	12,2%	11,8%
Resto de Europa*	1,0%	1,0%	1,0%
Estados Unidos	3,5%	7,9%	7,8%
Canadá y México	2,1%	3,5%	2,6%
Centro América	0,9%	1,4%	1,5%
Sudamérica	2,4%	2,7%	2,4%
Norte de África	5,0%	5,6%	4,0%
África Subsahariana	1,9%	1,9%	2,1%
Oriente Medio	2,8%	2,2%	2,1%
China	2,1%	1,7%	1,5%
ASEAN	0,8%	1,0%	0,8%
Resto de Asia	1,2%	1,4%	1,3%
Oriente Próximo	2,0%	1,4%	1,2%
Rusia	2,3%	0,9%	0,4%
Japón	0,3%	0,5%	0,3%
Australia	0,3%	0,8%	1,0%

Fuente: Datacomex y elaboración propia.  
\*Ver anexo.

**Los factores que en mayor medida incidieron en la evolución y distribución de los flujos comerciales para la Comunidad Valenciana fueron económicos**, en un período de recuperación económica (tras la crisis de 2008) y de la ampliación de la Unión Europea.

- Las exportaciones hacia los países de la **zona euro** redujeron su peso en 5,5 puntos porcentuales, hasta el 47,2%. Aun así, en esta década el importe de las exportaciones a este mercado se incrementó un 50%. La gran mayoría cuentan con un nivel de riesgo geopolítico bajo (Francia, Bélgica o Portugal).
- **América del Norte.** Las exportaciones valencianas a este mercado en 2019 casi triplicaban (280%) el importe exportado en 2010. Expansión que se produce a pesar de la nueva política arancelaria -más agresiva- y la guerra comercial entre USA y China, del primer mandato de la Administración Trump, poniendo de manifiesto la resiliencia y fortaleza de las empresas valencianas en el mercado estadounidense.
- La firma de nuevos acuerdos comerciales permitió una mayor liberalización comercial y favoreció nuevas oportunidades para las empresas valencianas:
  - Anuncio del Nuevo Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), entre USA, México y Canadá, en 2018 (aunque no entraría en vigor hasta mediados de 2020).
  - Acuerdo comercial de la UE con Canadá (CETA), que entró en vigor en 2017.
- Las exportaciones a los **mercados europeos que se incorporaron al euro** entre 2007 y 2015 (Eslovenia, Malta, Eslovaquia, Estonia, Letonia, Lituania y Chipre) experimentaron un intenso crecimiento (158%), gracias a las facilidades que supone no sólo la inexistencia de aduanas, sino también de una moneda común.

- Asimismo, fuera de la zona euro, **la incorporación de nuevos países a la Unión Europea** a finales de la década anterior (Bulgaria y Rumanía en 2007), nuevos receptores de fondos europeos y sin controles aduaneros, impulsó su demanda de productos y permitió que las exportaciones valencianas casi se triplicaran en una década.

**En términos de geopolítica**, la estabilidad permitió no sólo incrementar sustancialmente las exportaciones valencianas, sino **también ampliar las ventas hacia mercados con un nivel de riesgo geopolítico más elevado (riesgo medio)**. El peso de este grupo de mercados pasa del 29% al 34%. (*Gráfico 12*). Los países con un nivel de riesgo medio hacia los que las empresas valencianas han potenciado las exportaciones entre 2011 y 2019 se ubican en tres grandes zonas:

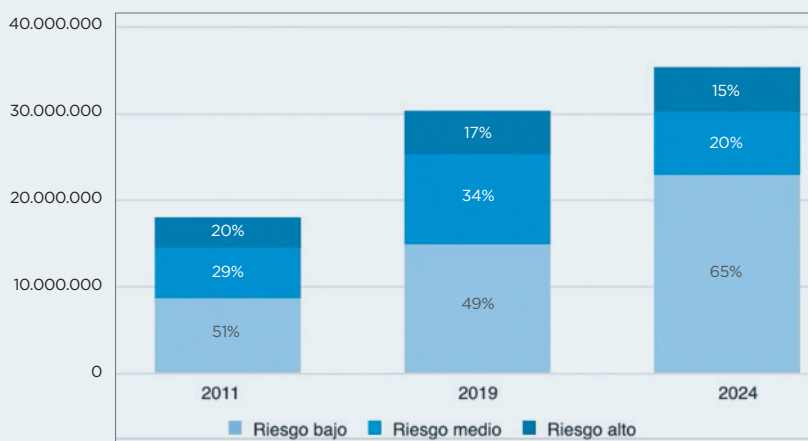
- Europa del Este: Letonia, Lituania, Eslovenia, Polonia y Rumania. A ellos se les sumaría Eslovaquia o Estonia, con un riesgo bajo.
- Centroamérica: República Dominicana, Panamá y Costa Rica.
- Oriente Medio: Kuwait y Bahrein.

Asimismo, también se produce una tendencia hacia la diversificación de mercados en determinados países con un riesgo geopolítico alto, pero con un alto potencial de crecimiento económico:

- África: Marruecos, Egipto, Angola, Senegal, Costa de Marfil y Ghana.
- Asia oriental: China, Tailandia, Indonesia, Vietnam. Singapur y Corea del Sur, con riesgo geopolítico bajo, son mercados muy dinámicos para las exportaciones valencianas.
- Europa: Ucrania, Hungría.

#### Gráfico 12.

Exportaciones de la Comunidad Valenciana, según el riesgo geopolítico de los mercados cliente. 2011-2024. Miles de euros y peso porcentual.



Fuente: Datacomex.

**Sin embargo, este período no estuvo exento de conflictos y riesgos geopolíticos** que afectaron a determinados flujos comerciales. Es el caso de las sanciones a Rusia o el protagonismo de la guerra comercial y tecnológica entre Estados Unidos y China.

- La invasión de Crimea por parte de **Rusia** supuso la aplicación de sanciones comerciales de la Unión Europea a Rusia en 2014, y en consecuencia un significativo recorte de las exportaciones a este país (-38%), pasando de suponer el 2,3% del total exportado por la Comunidad Valenciana en 2010 a menos del 1% en 2019.
- Destaca el retroceso de las exportaciones a **Turquía** (-20%), país afectado con una elevada inestabilidad debido al golpe militar (2016), el conflicto kurdo o la oleada de inmigrantes sirios.
- El elevado proteccionismo de la economía **China** ha dificultado la penetración de los productos valencianos en su mercado, por lo que su crecimiento en la segunda década de este siglo se situó en torno al 37% y su peso en el conjunto de las exportaciones valencianas retrocedió 4 décimas hasta el 1,7%.

Las ventas a **Irán retrocedieron un -55%, por las sanciones impuestas por la Unión Europea a partir de 2011 como respuesta a las graves violaciones de los derechos humanos en el país.**

## b) 2019-2024: el creciente riesgo geopolítico empuja a las empresas hacia mercados más cercanos y con menor nivel de riesgo

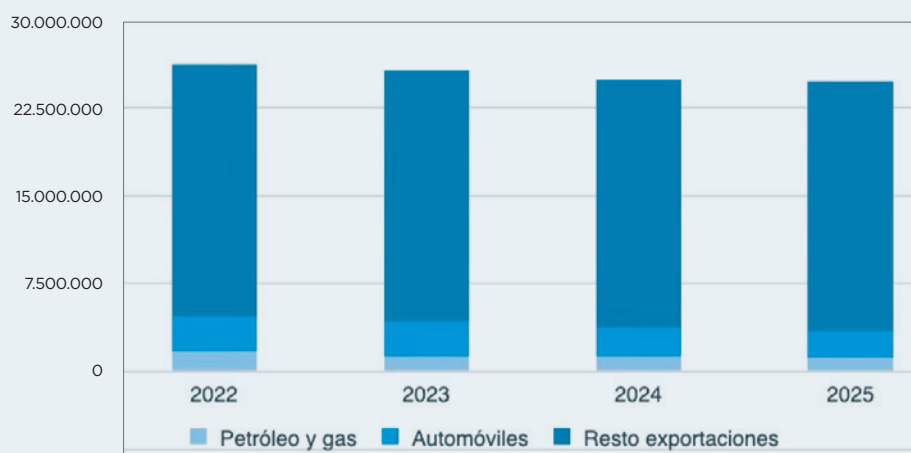
Tal y como se ha comentado y desarrollado en el capítulo anterior, durante los últimos cinco años el escenario internacional en el que se mueven las empresas exportadoras valencianas, la incertidumbre ha sido la protagonista, generada por crisis económicas, volatilidad creciente y aumento de los riesgos geopolíticos. Su impacto ha sido notable tanto en la evolución económica como en el comercio internacional.

Los grandes números ponen de manifiesto que el nuevo escenario internacional en el que trabajan las empresas valencianas ha tenido tres consecuencias significativas:

- **Retroceso de las exportaciones entre 2023 y 2025.** En los ocho primeros meses de 2025, las exportaciones valencianas eran un 5,6% inferiores al importe registrado en el mismo período de 2022. Buena parte de dicho retroceso se debe a la caída de las ventas de dos multinacionales (BP, productos energéticos, y Ford, automóviles), que se eleva al -26% en los tres últimos años. Si descontamos dichos productos del total de exportaciones, el retroceso sería del 1%.

### Gráfico 13.

Exportaciones de la Comunidad Valenciana. Miles de euros. Enero-agosto.

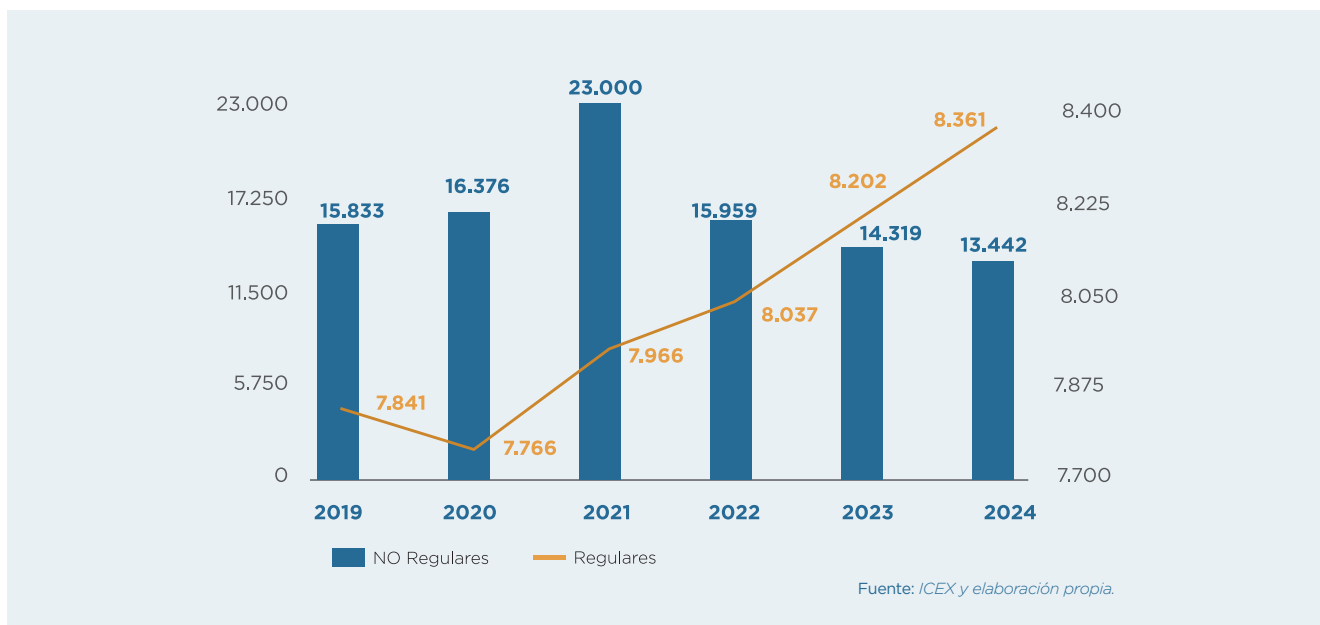


Fuente: Datacomex y elaboración propia.

- **Retroceso del número de empresas que apuestan por exportar para ampliar su mercado de ventas.** La incertidumbre generalizada y las dificultades para exportar, sobre todo fuera de la Unión Europea, ha limitado sustancialmente las opciones de empresas de reducido tamaño a abrir nuevos mercados en el exterior.

**Gráfico 14.**

Número de empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana.



Si tenemos en cuenta que cerca del 95% del valor exportado lo realizan las exportadoras regulares, de la evolución en los tres últimos años se puede concluir que:

- El volumen medio exportado por empresa exportadora regular se ha mantenido o ha retrocedido en este período.
- Las empresas que en mayor medida han registrado mayores problemas para exportar son las de menor tamaño.
- Las empresas que exportan esporádicamente son las que han registrado un mayor retroceso. Pasan de 15.833 empresas en 2019 a 13.442 en 2024 (un retroceso del -15%).
- **Reorientación de las exportaciones valencianas hacia mercados con menor nivel de riesgo -hasta el 65% de las exportaciones realizadas en 2024- y hacia mercados más cercanos geográficamente:**
  - Las exportaciones a la Unión Europea crecen un 25% en estos cuatro años, por encima de la media (16%).
  - África occidental mantiene un notable dinamismo, con incrementos superiores al 30%, a pesar del riesgo elevado que siguen registrando estos mercados.
  - Estados Unidos -primer mercado fuera de la Unión Europea de la Comunidad Valenciana-, por tamaño, estabilidad y crecimiento económico, constituye un mercado dinámico, manteniendo su peso en el conjunto de las exportaciones valencianas.
  - El continente de Oceanía es el único que, a pesar de la elevada distancia, sigue siendo de grandes oportunidades para las empresas valencianas, y las ventas crecen un 52%.

**Tabla 7.** Evolución de las exportaciones de la Comunidad Valenciana 2019-2024.

	2019 Miles €	2024 Miles de €	% var. 2024/2019
Zona euro	14.529.410	18.078.603	24,4
Resto de la Unión Europea	2.150.279	2.702.460	25,7
Otros países europeos desarrollados*	3.624.394	4.127.449	13,9
Resto de Europa*	286.266,8	322.981	12,8
Estados Unidos	2.451.037	2.850.489	16,3
Canadá y México	1.077.295	945.625	-12,2
Centro América	302.574	405.071	33,9
Sudamérica	825.557	853.807	3,4
Norte de África	1.742.850	1.449.647	-16,8
África Subsahariana	526.923	692.832	31,5
Oriente Medio	692.938	756.860	9,2
China	432.779	490.535	13,3
ASEAN	308.100	285.095	-7,5
Resto de Asia	371.899	369.180	-0,7
Oriente Próximo	447.299	438.605	-1,9
Rusia	264.470	128.945	-51,2
Japón	140.206	119.678	-14,6
Australia	236.963	361.915	52,7
<b>Total exportaciones CV</b>	<b>30.411.242</b>	<b>35.379.780</b>	<b>16,3</b>

Fuente: Datacomex y elaboración propia.  
\*Ver anexo.

### c) 2025: la agresiva política arancelaria estadounidense eleva la incertidumbre a máximos

Durante los ocho primeros meses de 2025 el escenario internacional ha venido marcado por la política arancelaria y proteccionista puesta en marcha por el nuevo presidente estadounidense, Donald Trump. Las empresas exportadoras se han visto expuestas a un elevado nivel de incertidumbre ante la volatilidad y arbitrariedad de las decisiones del gobierno de Estados Unidos, paralizando decisiones de exportación e inversión en unos casos, y en otros, acelerándolas.

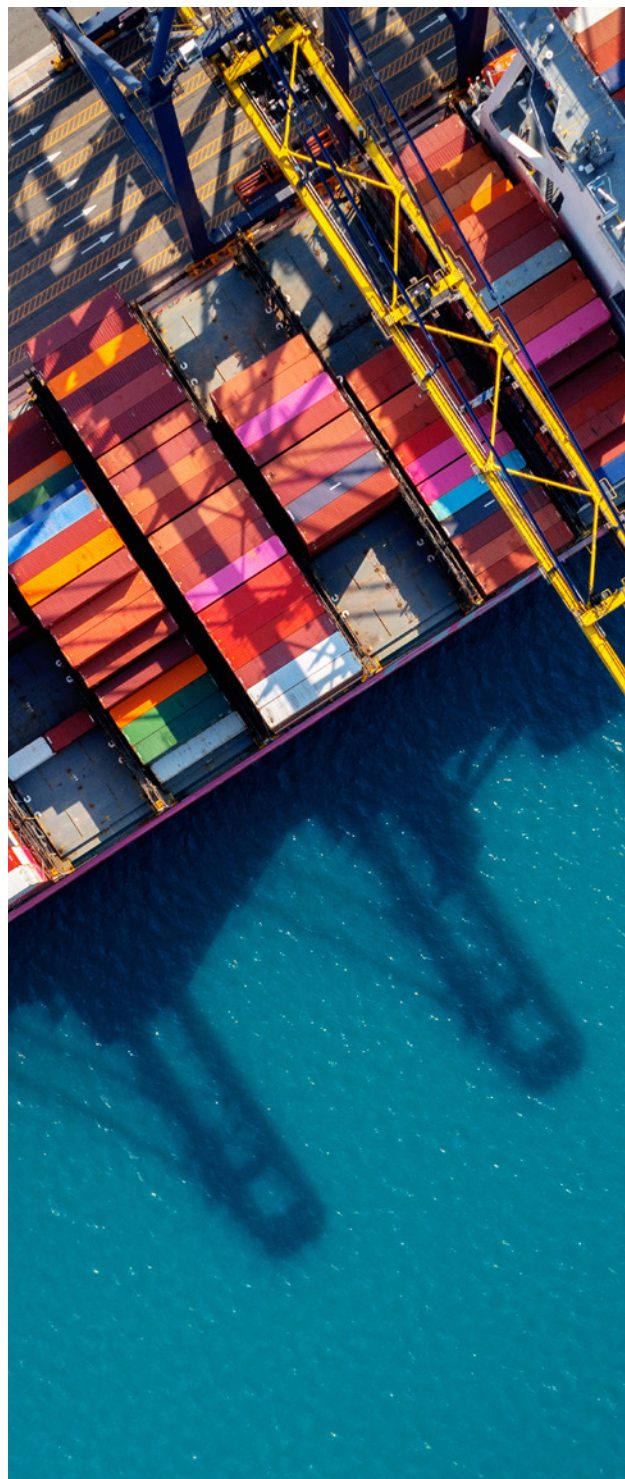
En todo caso, los datos disponibles del año 2025 ponen de manifiesto:

- **El estancamiento del mercado europeo**, ligado en buena parte al retroceso de las ventas de vehículos automóviles. No obstante, sigue siendo mercado de referencia para productos agroalimentarios.
- Las exportaciones a América del Norte (Estados Unidos, Canadá y México) han sufrido el aumento generalizado de aranceles del 15% a la Unión Europea, aunque durante la primera mitad del año, las ventas se aceleraron para adelantarse a la implantación de nuevos aranceles.
- **La tendencia de diversificar exportaciones hacia África y América Latina se mantiene**, a pesar del elevado riesgo geopolítico.
- Cabe resaltar que los datos de 2025 muestran una **recuperación de los mercados asiáticos**, en concreto, China y algunos países de ASEAN, a pesar de la distancia geográfica y el elevado riesgo geopolítico.

Por último, **la decisión política de Argelia de abrir parcialmente su mercado** a los productos españoles ha permitido recuperar buena parte de las exportaciones a este país, aunque para productos diferentes.

En el caso de **Turquía, es su posicionamiento estratégico entre Asia, Europa** y el mundo musulmán, su apuesta por la diversificación y las inversiones realizadas en infraestructuras, lo que le está otorgando un potencial como mercado al alza para los productos valencianos.

Por el contrario, la **India**, con un riesgo geopolítico medio y potencial de crecimiento, constituye un mercado con importantes dificultades para las empresas valencianas.



### 3.4. Productos exportados: cambios y retos según riesgo geopolítico

El análisis por productos se realiza en base a cinco grandes grupos de productos exportados por la Comunidad Valenciana:

- a) Productos agroalimentarios y bebidas.
- b) Manufacturas de consumo.
- c) Semimanufacturas.
- d) Bienes de equipo.
- e) Automóvil.

#### a) Productos agroalimentarios y bebidas

Los productos agroalimentarios ha sido el grupo de productos valencianos que ha experimentado un mayor crecimiento de sus exportaciones entre 2019 y 2024, un 42% acumulado. Además, **la senda alcista ha sido estable a lo largo de dicho período**, contrastando con un comportamiento más irregular en el resto de bienes exportados.

En este grupo se puede diferenciar entre productos sin elaborar (pescado, carne, frutas, hortalizas, arroz, etc.) y productos elaborados (aceites, harinas, salsas, helados, bebidas, etc.) con características diferenciales:

- **Las exportaciones de productos sin elaborar se concentran en mayor medida en los mercados europeos, alcanzando el 85% en 2024.** No obstante, algunos países no europeos han experimentado incrementos en determinados productos:

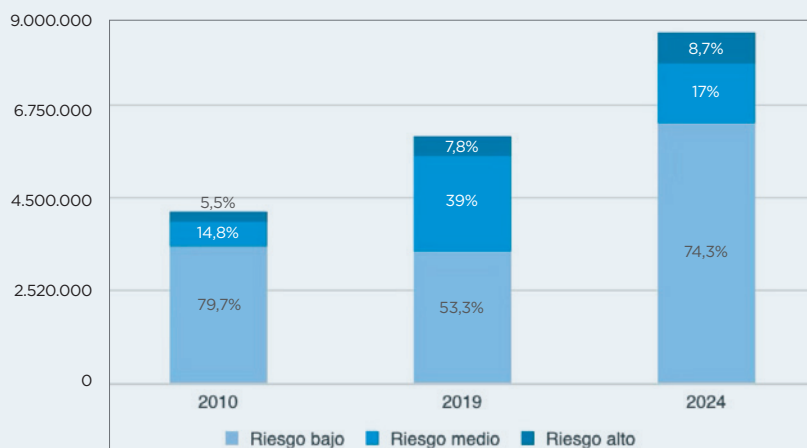
- Argelia, apertura del mercado en 2024 a los productos cárnicos.
- Turquía, concentrado en almendras y café.
- Japón, concentrado en café.
- Chile, concentrado en almendras y productos cárnicos.

- **Las exportaciones de alimentos elaborados han sido más dinámicas**, al crecer un 72% en el último quinquenio. Su concentración en el mercado europeo es menor (60% del total). Dinamismo que se ha producido en un gran número de mercados, tanto europeos (Bélgica, Grecia o Reino Unido) como en mercados no europeos. Entre los no europeos, las ventas se han más que duplicado tanto en mercados de bajo riesgo geopolítico como Estado Unidos, Israel, Corea del Sur, como en mercados con elevado riesgo como Ucrania, Cuba, Costa de Margil o Marruecos.

Por tanto, los datos ponen de manifiesto la resiliencia de las empresas exportadoras valencianas de productos agroalimentarios, y especialmente la industria alimentaria, que **ha logrado no sólo mantener los mercados en un contexto de elevada incertidumbre sino también incrementar su posición y cuota de mercado en un mayor número de mercados, con independencia de la lejanía y el riesgo.**

#### Gráfico 15.

Exportaciones de productos agroalimentarios de la Comunidad Valenciana, según el riesgo geopolítico de los mercados cliente. 2010-2024. Miles de euros y peso porcentual.



Fuente: Datacomex y elaboración propia.



## b) Manufacturas de consumo

El notable crecimiento de las exportaciones valencianas de bienes de consumo durante la década previa a la pandemia (62% acumulado en 9 años), se basó en el dinámico ritmo de expansión de las ventas en los mercados europeos, aunque también de los mercados del norte de África (Argelia, Marrueco y Egipto), Turquía, Norteamérica, América Latina y China, dentro de una senda de diversificación de mercados.

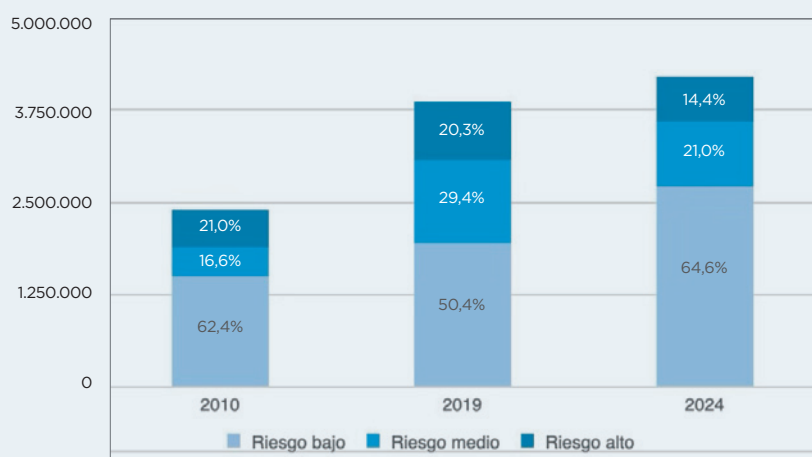
Sin embargo, en el último quinquenio, las exportaciones de bienes de consumo **se han reorientado de**

**forma mucho más intensa hacia el mercado europeo**, aunque también mercados como el de **Estados Unidos y algunos países de África Occidental**, han mantenido la senda expansiva.

Por el contrario, los mercados más lejanos, con mayores complicaciones logísticas y menor poder adquisitivo han experimentado un retroceso o se han estancado: Asia y Latinoamérica. El cierre de los mercados de Argelia y Rusia han conllevado notables retrocesos de las exportaciones a los mismos.

### Gráfico 16.

Exportaciones de manufacturas de consumo de la Comunidad Valenciana, según el riesgo geopolítico de los mercados cliente. 2010-2024. Miles de euros y peso porcentual.



Fuente: Datacomex y elaboración propia.

### c) Semimanufacturas

Las exportaciones valencianas de semimanufacturas, son las que **muestran una mayor diversificación de los mercados de destino** a lo largo del período analizado. No obstante, el comportamiento en cuanto a la concentración de estas en los mercados con menor riesgo geopolítico ha seguido el mismo comportamiento que en el resto de grupos de productos analizados (Gráfica17).

Los problemas ocasionados en las cadenas de suministro de las empresas a nivel global como consecuencia de los diferentes problemas geopolíticos que se han venido produciendo en los cuatro últimos años (pandemia, conflictos bélicos, estrés del tráfico marítimo y de los puertos, cambios en las rutas de navegación, etc.), han sido lo suficientemente profundos como para obligar a las empresas a replantearse la política de suministros, sopesando en mayor medida la garantía de recepción de los inputs frente al precio.

Es por ello por lo que en estos últimos años las empresas exportadoras en general (no solo las valencianas) **han acortado la cadena de suministros, buscando proveedores alternativos** en mercados más

cercanos geográficamente y con menores riesgos de incumplimiento.

Esta tendencia ha incidido de forma notable en las empresas valencianas exportadoras de productos semimanufacturados, inputs para otras cadenas de producción, dado que han visto aumentar la demanda procedente de los países europeos, especialmente de los países del Este de Europa.

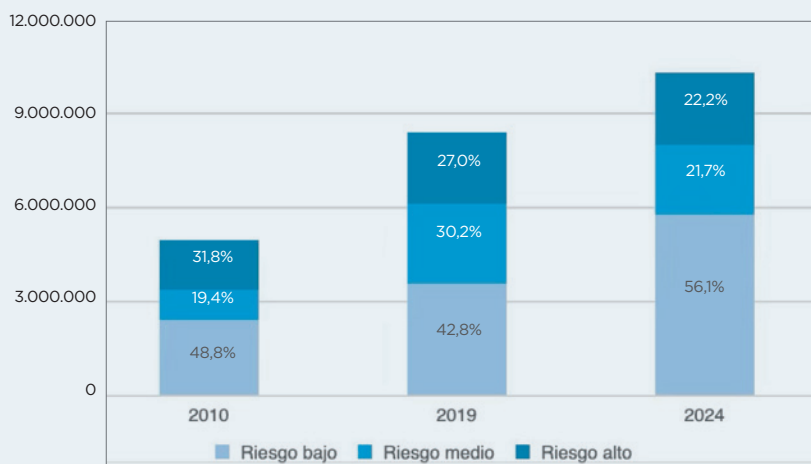
Por el contrario, otros países que cuentan con un bajo riesgo geopolítico como Australia, Japón, Singapur, Corea del Sur, Chile, Uruguay y Oriente Medio, han visto recortadas notablemente las exportaciones de estos productos, debido fundamentalmente al riesgo que supone la lejanía geográfica y los costes crecientes de la logística.

Otro caso es China, donde las exportaciones valencianas de semimanufacturas se duplicaron entre 2010 y 2019, para luego contraerse un 32% en los cinco años siguientes.

La excepción la protagoniza Estados Unidos, donde las ventas en los cuatro últimos años se duplicaron, debido al notable aumento de las exportaciones de biodiesel y plásticos.

#### Gráfico 17.

Exportaciones de Semimanufacturas de la Comunidad Valenciana, según el riesgo geopolítico de los mercados cliente. 2011-2024. Miles de euros y peso porcentual.



Fuente: Datacomex y elaboración propia.

#### d) Bienes de equipo

Las exportaciones de bienes de equipo realizadas por las empresas valencianas han acelerado en los últimos cuatro años **una tendencia hacia mercados con menor riesgo geopolítico**, hasta alcanzar el 67% del total exportado en 2024.

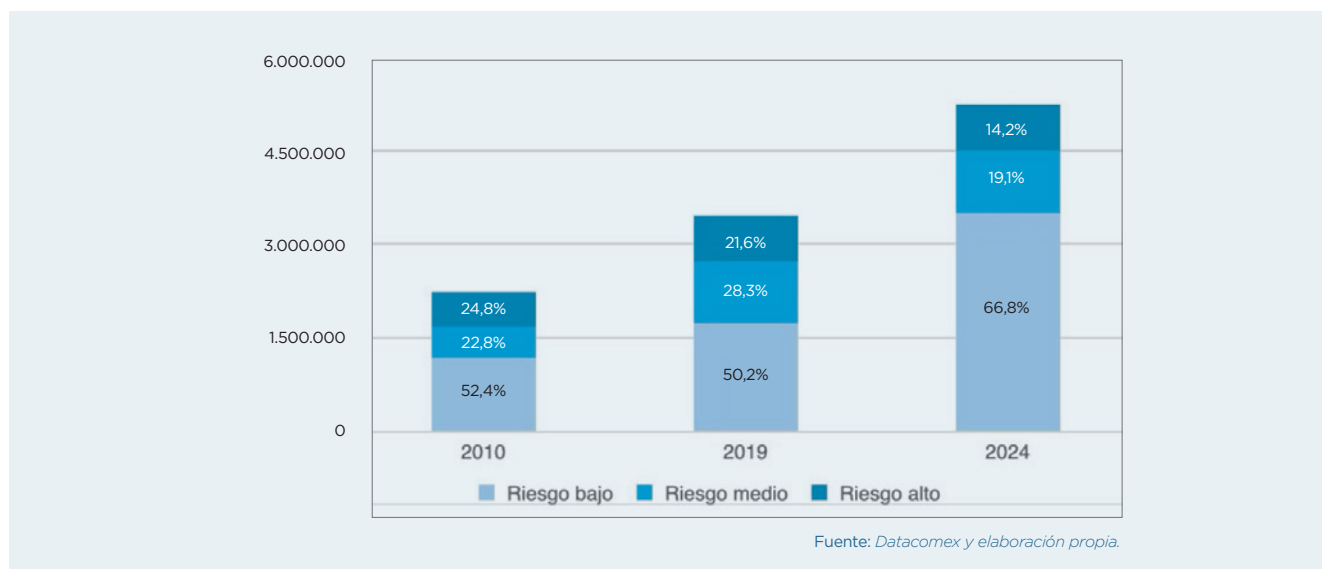
Pero a diferencia de los productos que integran la cadena de suministros de las empresas, los mercados de exportación de este tipo de producto han estado menos ligados a la cercanía geográfica y más **al desarrollo y dinamismo económico del país cliente**.

Así, entre los países con bajo riesgo geopolítico, las exportaciones registran notables incrementos en mercados como Australia (726%) y Nueva Zelanda, Israel (67%), Emiratos Árabes Unidos (112%), Japón (51%) o Estados Unidos (112%).

No obstante, se produce un retroceso de las ventas hacia mercados con mayor riesgo geopolítico y mayor distancia geográfica: Latinoamérica, ASEAN y Oriente Próximo.

#### Gráfico 18.

Exportaciones de Bienes de Equipo de la Comunidad Valenciana, según el riesgo geopolítico de los mercados cliente. 2010-2024. Miles de euros y peso porcentual.



#### e) Automóvil

Los vehículos automóviles es uno de los principales productos exportados por la Comunidad Valenciana, por estar ubicada la multinacional Ford en el municipio de Almussafes. Sin embargo, en el último quinquenio la evolución de sus ventas en los mercados exteriores ha estado condicionado notablemente por el recorte de la fabricación de modelos en esta planta y por la difícil transición que atraviesa este sector hacia la electrificación.

China ha tomado la delantera en la transición de los vehículos de combustión a la movilidad eléctrica, gracias a una política perfectamente planificada desde hace años, con una estrategia de inversión en el sector del automóvil. Ha sabido desarrollar una industria que va sustituyendo la esencia mecánica por componentes electrónicos a reducidos costes, con procesos de fabricación a escala y un resultado muy competitivo económicamente.

La adopción por parte de Estados Unidos y la Unión Europea de una política arancelaria más agresiva para proteger la industria automovilística propia, ha hecho que China adopte la estrategia no solo de exportar vehículos fabricados en China, sino también de instalar fábricas en otros continentes y vencer las trabas de dichos aranceles.

En el último quinquenio, las exportaciones valencianas de turismos han experimentado un retroceso del 36%. La mayor parte de los mercados de destino de los vehículos han registrado un retroceso, pero ha sido especialmente intenso en mercados no europeos. Entre ellos destaca la Estados Unidos, Australia, Marruecos o Colombia (mercados situados entre los 20 primeros en 2019).

En definitiva, **las ventas de automóviles de la fábrica valenciana se han concentrado en el mercado europeo**, que ha pasado del 80% en 2019 al 95% en 2024.

## 4.

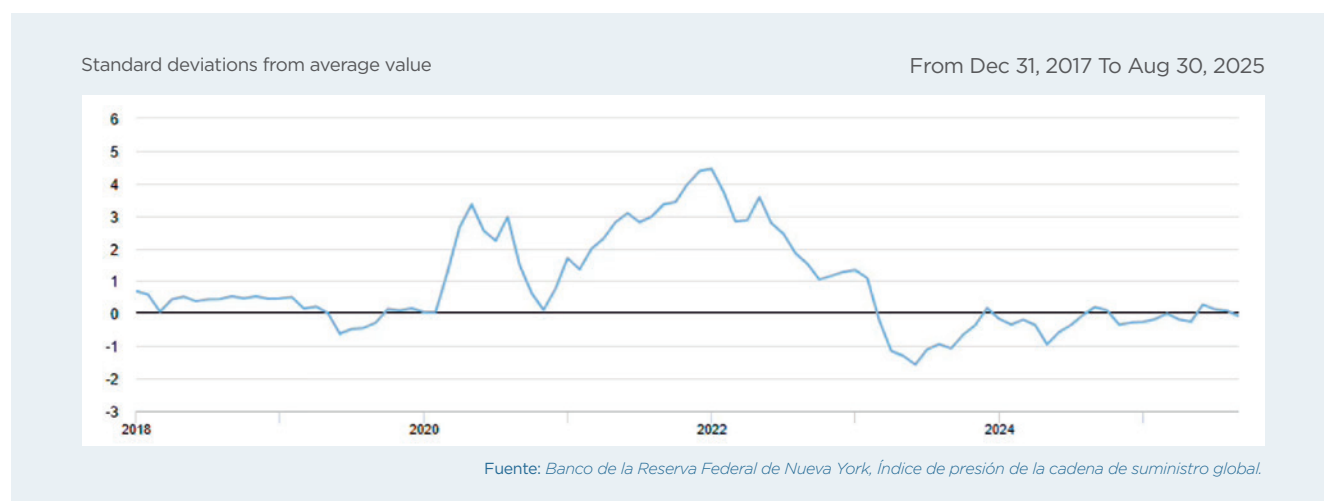
# Reestructuración de las cadenas de suministro por riesgo geopolítico

Las interrupciones en las cadenas de suministro se han convertido en un desafío importante para la economía global desde el inicio de la pandemia de COVID-19. La fragmentación de los mercados, la politización de las decisiones económicas, los conflictos bélicos y el creciente proteccionismo y polarización, está obligando a redefinir la manera en las empresas operan, sobre todo fuera de sus fronteras.

El Índice de Presión de la Cadena de Suministro Global (IPGS), elaborado por el Banco de la Reserva Federal de Nueva York, constituye un indicador bastante preciso de las presiones que ha venido sufriendo la cadena de suministro global en los últimos cinco años. (Gráfico 19).

### Gráfico 19.

Evolución del IPGS. 2016-octubre 2025.



La evolución de este índice a lo largo de 2021 y 2022 pone de manifiesto la elevada presión a la que estuvieron sometidas las cadenas de suministro a nivel mundial, provocada por los cierres de frontera por la pandemia (2020), la posterior tensión en el transporte marítimo, el aumento exponencial de los precios de las materias primas por desajustes en la producción y la crisis energética a nivel mundial tras la invasión de Ucrania por parte de Rusia (febrero 2022).

Si bien, desde 2023 las tensiones en las cadenas de suministro se han visto muy mitigadas, no así la incertidumbre generalizada para las empresas dependientes de las importaciones en su proceso de producción o actividad empresarial.

**La seguridad económica y tecnológica y la autonomía estratégica se han convertido en prioridades**

**para los gobiernos** de las principales economías del mundo, afectando a las decisiones de inversión y a los flujos comerciales, tanto con respecto a mercados como a productos.

Las cadenas de suministro han asumido un protagonismo inusitado. El acceso a insumos críticos para una empresa ya no depende sólo de factores económicos, sino también de decisiones políticas. En la actualidad **la resiliencia -la seguridad en el suministro de insumos- es más prioritaria que la eficiencia en el ámbito de las cadenas de producción**. Cambio que es aún más abrupto en sectores como el tecnológico y los de alto valor añadido.

Las empresas valencianas no son una excepción, y desde 2021 se han visto afectadas por los cortes de suministro tras la pandemia, el fuerte aumento de los

precios de las materias primas y otros insumos, la tensiones en el transporte marítimo internacional, los conflictos bélicos o el mayor proteccionismo a nivel mundial.

Los productos con mayor incidencia en las cadenas de suministro de la industria valenciana que se han analizado desde la perspectiva del riesgo geopolítico son:

- Materias primas.
- Productos químicos.
- Alimentos no elaborados.
- Aparatos y material eléctrico.
- Hierro y acero.
- Metales no ferrosos.
- Semimanufacturas (papel, material de construcción, neumáticos, otras).

### a) Materias primas

Durante la segunda década del siglo XXI, las importaciones de materias primas (minerales, caucho, corcho, etc.) experimentaron un sustancial crecimiento, en línea con la etapa de recuperación económica, compaginada con una diversificación de proveedores. La relativa estabilidad geopolítica favoreció el crecimiento de las compras en países con nivel de riesgo geopolítico mayor. Este es el caso de Turquía, el mayor proveedor de feldespato o Ucrania, como mayor proveedor de caolín. Tendencia que se mantuvo hasta prácticamente 2021.

Sin embargo, los problemas en la cadena de suministro, el aumento de los costes del transporte y el fuerte aumento de los precios de las materias primas

incidieron de forma notable en los flujos de aprovisionamiento de las empresas valencianas. La cercanía geográfica para asegurar suministros y la búsqueda de nuevos proveedores por el conflicto de Ucrania, son los factores que explican los cambios entre 2021 y 2024.

**Entre 2021 y 2024, la rotura de las cadenas de suministro** provoca que algunos productos, como el caucho, experimentarían una **desviación de los mercados proveedores hacia mercados más próximos geográficamente**:

- Portugal, Italia, Reino Unido, con un nivel de riesgo bajo.
- Rumania, Marruecos, Egipto y Turquía, con un nivel de riesgo alto.

**en detrimento de mercados más alejados** como Australia, Sudáfrica y el Sudeste Asiático.

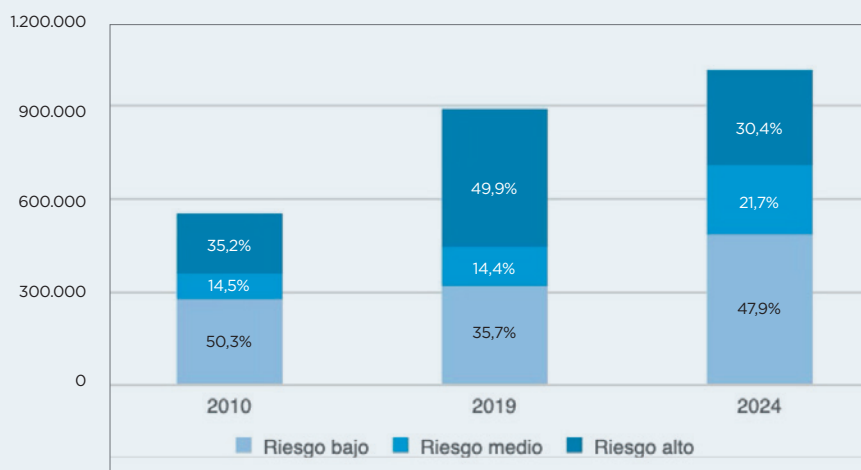
No obstante, la concentración de la producción de algunos productos en muy pocos países impide las posibilidades de diversificar o sustituir proveedores. Este es el caso de productos como el mineral de circonio, procedentes de Sudáfrica y Australia, o el feldespato, con Turquía como principal proveedor.

No obstante, cabe decir que en 2023 las importaciones valencianas de materias primas se reducen sustancialmente (-66%), con una recuperación parcial **en 2024. La recuperación se produce sobre todo en los países de la Unión Europea y los del norte de África** (Marruecos y Egipto)

Las importaciones procedentes de Ucrania, uno de los principales proveedores de caolín, experimentan un sustancial retroceso en 2023 debido al conflicto bélico con Rusia, para luego recuperarse en 2024, a pesar de la continuidad de la guerra.

### Gráfico 20.

Importaciones de materias primas por la Comunidad Valenciana, según el riesgo geopolítico de los mercados proveedores. 2010-2024. Miles de euros y peso porcentual.



Fuente: Datacomex y elaboración propia.

**Tabla 8.** Principales mercados proveedores de materias primas de la Comunidad Valenciana por áreas geográficas (%/total).

	2010	2019	2024
Unión Europea	28,5%	20,9%	37,3%
Resto de Europa*	56,8%	70,5%	37,9%
Norte de África	1,2%	1,4%	13,4%
África Subsahariana	28,5%	1,8%	1,7%
Resto de Asia	56,8%	1,3%	5,8%
Latinoamérica	1,2%	1,9%	1,8%

Fuente: Datacomex y elaboración propia.

**b) Productos químicos**

La industria química es **una de las que más se ha visto afectada por los cambios geopolíticos, las crisis energética y la rotura de la cadena de suministros** que tuvo lugar en 2021 y 2022. A nivel global Europa, que lideró la producción química mundial, ha reducido su peso al 25%, siendo China la que ha absorbido la cuota de mercado perdida por Europa al apostar por la innovación y la sostenibilidad.

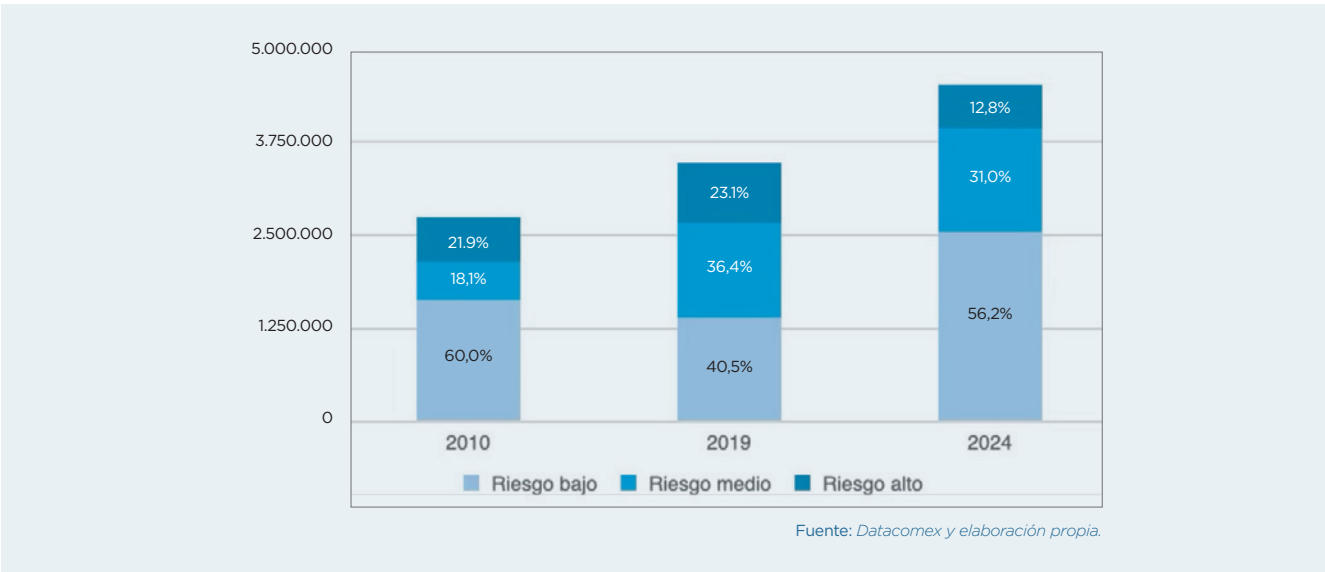
Tras las roturas de las cadenas de suministro provocadas por la pandemia en 2021, el suministro de productos químicos de las empresas valencianas experimentó una **diversificación de proveedores hacia mercados no europeos**:

- Estados Unidos y Oriente Medio, con un nivel de riesgo geopolítico bajo.
- Norte de África, con niveles de riesgo altos, pero cercanos geográficamente, lo que permitía asegurar el suministro.
- China, que mejora su índice riesgo país, pero también otros países asiáticos como India y Corea del Sur.

**En los dos últimos años, el peso de China** como proveedor de la industria valenciana **continúa al alza**. No obstante, la necesidad de asegurar el suministro y **la política de autonomía estratégica de la Unión Europea ha reactivado el mercado europeo como proveedor de productos químicos intermedios**.

**Gráfico 21.**

Importaciones de materias primas por la Comunidad Valenciana, según el riesgo geopolítico de los mercados proveedores. 2010-2024. Miles de euros y peso porcentual.



**Tabla 9.** Principales mercados proveedores de productos químicos de la Comunidad Valenciana por áreas geográficas (%/total).

	2010	2019	2024
Unión Europea	62,8%	56,7%	57,4%
Resto de Europa*	5,7%	7,5%	7,4%
Norteamérica	4,7%	6,2%	5,3%
Latinoamérica	4,4%	3,0%	1,2%
Norte de África	4,5%	5,8%	4,4%
Oriente medio y próximo	4,6%	2,9%	3,5%
China	8,3%	8,8%	11,9%
Resto de Asia	4,5%	8,1%	7,9%
Resto de Asia	7,7%	6,4%	6,0%

Fuente: Datacomex y elaboración propia.

**c) Alimentos no elaborados**

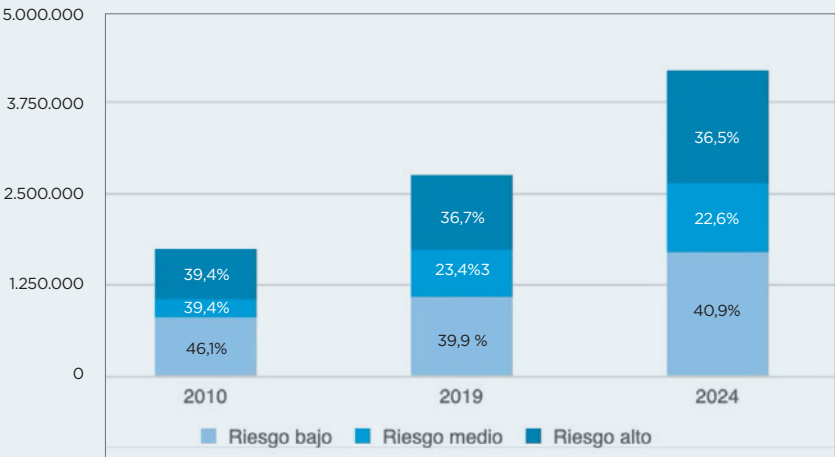
Las importaciones de alimentos no elaborados han experimentado un sustancial crecimiento nominal en los últimos 15 años, pero ha sido especialmente intenso en el último quinquenio debido en gran medida al aumento generalizado de los precios en los mercados internacionales. **El cambio climático, los desequilibrios entre oferta y demanda y las presiones proteccionistas son factores que han incidido de forma significativa en el aprovisionamiento** de estos productos en los últimos años.

Este grupo de productos es uno de los que **cuenta con mayor cuota de mercado procedentes de países con elevado riesgo geopolítico, superando el 36%.**

En el período 2010 – 2019 se produjo una diversificación de mercados proveedores, especialmente hacia mercados con riesgo geopolítico medio: Polonia, Rumania y Ucrania en Europa, Perú y Costa rica en Latinoamérica y Sudáfrica, Egipto y Costa de Marfil en África. Mercados que han seguido proveyendo de alimentos a la economía valenciana tras la pandemia.

**Gráfico 22.**

Importaciones de alimentos no elaborados por la Comunidad Valenciana, según el riesgo geopolítico de los mercados proveedores. 2010-2024. Miles de euros y peso porcentual.



Fuente: Datacomex y elaboración propia.

En los últimos cinco años el 40% de las importaciones proceden de países con un riesgo geopolítico bajo, registrando los **mayores incrementos los de la Unión Europea** (Países Bajos, Bélgica, Portugal, Italia), **Chile y Canadá**.

**Tabla 10.** Principales mercados proveedores de alimentos no elaborados de la Comunidad Valenciana por áreas geográficas (%/total).

	2010	2019	2024
Unión Europea	40,7%	31,6%	37,0%
Resto de Europa*	4,4%	9,5%	7,4%
Norteamérica	1,0%	1,1%	1,4%
Latinoamérica	13,2%	14,0%	13,4%
Norte de África	7,4%	8,8%	6,6%
África Subsahariana	16,1%	23,4%	19,7%
China	3,9%	3,4%	3,2%
ASEAN	4,7%	2,8%	3,9%
Resto de Asia	7,7%	6,4%	6,0%

Fuente: Datacomex y elaboración propia.

d) Aparatos y material eléctrico

Los datos sobre la evolución de las importaciones de productos electrónicos (capítulo 85 del código Taric) ponen de manifiesto con claridad la supremacía de China como proveedor de estos productos para las empresas valencianas (y también a nivel mundial), muy por encima de su principal competidor, Estados Unidos.

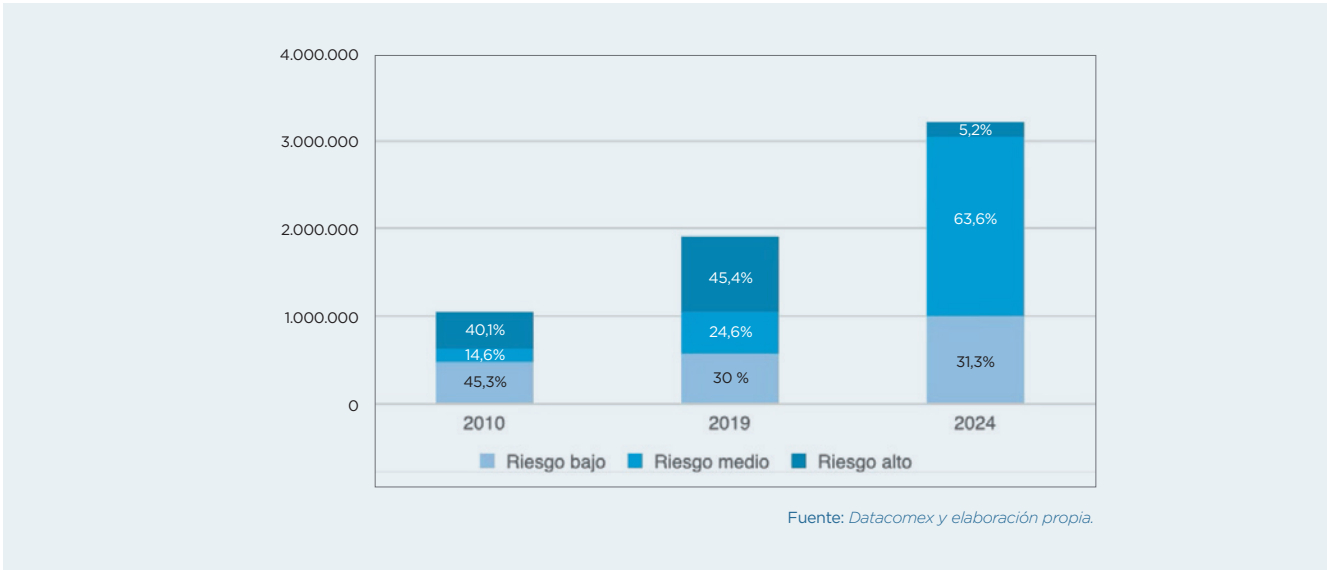
La Unión Europea ha mantenido su cuota de mercado, suministrando el 40% de este tipo de productos, dado que los productos importados difieren en gran medida a los importados desde China:

- **Europa es el principal proveedor para la Comunidad Valenciana de telefonía, baterías y micrófonos y altavoces**, aún a pesar de que las importaciones de China también han crecido notablemente en el período analizado.

- **China se ha convertido en el principal proveedor de inputs esenciales para la transición energética:** cédulas fotovoltaicas, convertidores estáticos y circuitos y paneles electrónicos, entre otros. Por ello, en 2024, las importaciones proceden de países de riesgo geopolítico medio se eleva hasta el 63% del total importado.
- La **elevada concentración del suministro** de algunos de estos productos en un reducido número de países, **limita la capacidad de la empresa para ajustarse a cambios geopolíticos** que afecten a los países proveedores o las relaciones comerciales con estos, o buscar un proveedor alternativo en el corto plazo.

**Gráfico 23.**

Importaciones de aparatos y material eléctrico por la Comunidad Valenciana, según el riesgo geopolítico de los mercados proveedores. 2010-2024. Miles de euros y peso porcentual.



**Tabla 11.** Principales mercados proveedores de aparatos y material eléctrico de la Comunidad Valenciana por áreas geográficas (%/total).

	2010	2019	2024
Unión Europea	40,0%	46,0%	40,3%
Resto de Europa*	3,3%	5,2%	4,0%
Norteamérica	2,9%	6,6%	6,2%
Norte de África	1,9%	4,1%	0,8%
China	25,4%	32,0%	40,4%
Resto de Asia	23,3%	5,9%	7,3%

Fuente: Datacomex y elaboración propia.

e) Hierro y acero

El hierro y el acero, junto con el plástico y el cemento han constituido históricamente elementos claves para permitir la industrialización de una economía. Por tanto, asegurarse la provisión de este tipo de productos es fundamental para cualquier economía.

Pero en el último quinquenio todos los acontecimientos geopolíticos que se han venido sucediendo en el ámbito internacional, a lo que se añade la progresiva implantación de medidas ambientales en la Unión Europea, han dificultado la comercialización de bienes estratégicos como el hierro, el acero.

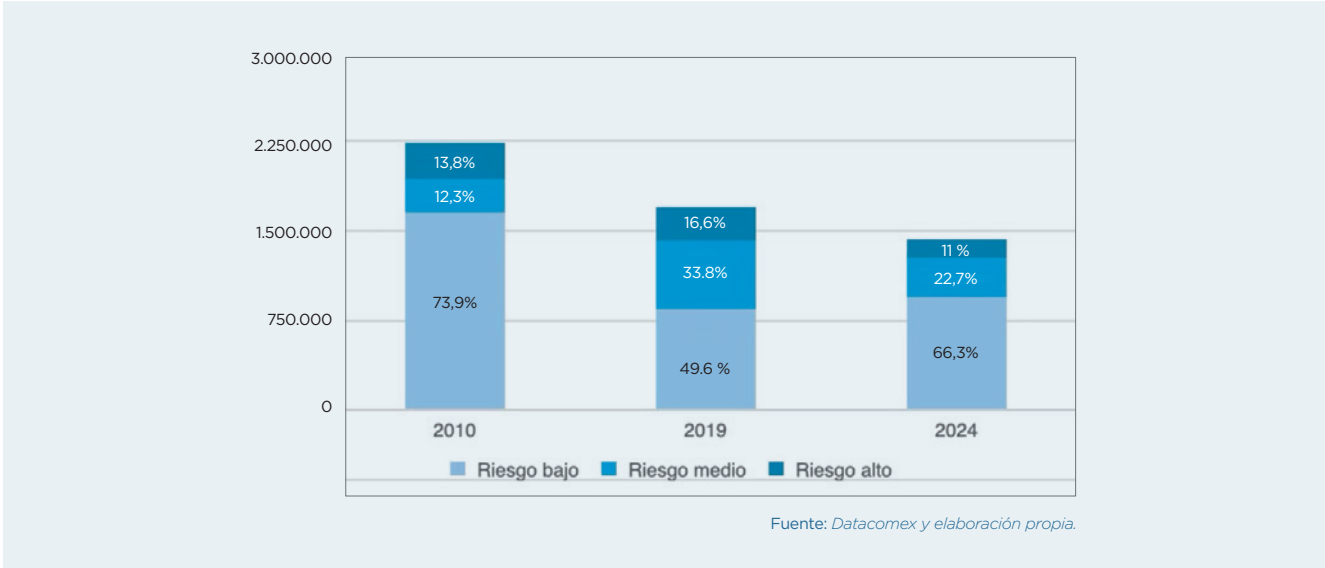
Debido al aumento exponencial de precios de estas materias primas en los mercados internacionales en

2021, los datos se han analizado en términos de toneladas, con el fin de evitar distorsiones.

Si bien las importaciones valencianas de hierro y acero se han venido reduciendo en los últimos quince años, sí se ha producido una **significativa desviación desde los mercados europeos hacia:**

- **países asiáticos** (India, Vietnam y Corea del Sur) que, si bien no son los mayores exportadores, sí disponen de un nivel de riesgo geopolítico medio-bajo.
- **Egipto**, que, a pesar de un elevado riesgo geopolítico, la cercanía geográfica supone un factor a favor, en detrimento de Turquía.

**Gráfico 24.** Importaciones de hierro y acero por la Comunidad Valenciana, según el riesgo geopolítico de los mercados proveedores. 2010-2024. Toneladas y peso porcentual.



**Tabla 12.** Principales mercados proveedores de hierro y acero de la Comunidad Valenciana por áreas geográficas (%/total).

	2010	2019	2024
Unión Europea	83,3%	75,7%	63,2%
Resto de Europa*	1,9%	10,2%	4,3%
Norte de África	2,1%	1,4%	5,5%
China	6,2%	3,3%	1,5%
ASEAN y Asia oriental	0,4%	7,0%	22,7%

Fuente: Datacomex y elaboración propia.

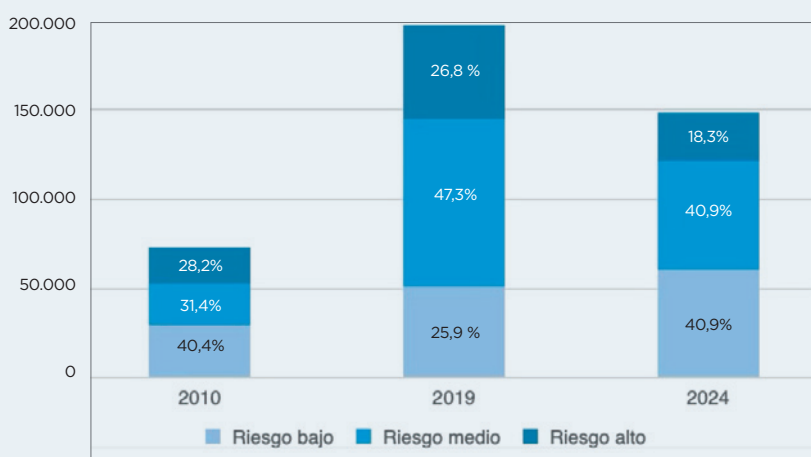
## f) Metales no férreos

Los metales no ferrosos son aquellos que no contienen hierro, como el aluminio, cobre, plomo, níquel, estaño y zinc. Su demanda a nivel mundial se ha incrementado notablemente en los últimos años debido a que son inputs cruciales en la industria asociada a la transición energética y el mayor uso del aluminio en los procesos industriales.

Es el grupo de productos importados por las empresas valencianas que en mayor medida se han visto afectados por los diferentes conflictos geopolíticos a lo largo de la última década, tanto en términos de precios, cuantías, como mercados proveedores. Si bien **la Unión Europea constituye el principal proveedor de estos productos para las empresas valen-**

### Gráfico 25.

Importaciones de metales no férreos por la Comunidad Valenciana, según el riesgo geopolítico de los mercados proveedores. 2010-2024. Toneladas y peso porcentual.



Fuente: Datacomex y elaboración propia.

**cianas, los mercados asiáticos han ganado cuota de mercado, sobre todo hasta 2020.**

No obstante, un análisis pormenorizado del mercado asiático permite observar que la evolución no es uniforme. En 2019, India, Corea y Malasia eran los mayores proveedores en dicho mercado, pero mientras las importaciones a India y Corea retrocedían notablemente en años sucesivos, las de Malasia se han mantenido.

**Entre 2019 y 2024, la Unión Europea como proveedor de este tipo de metales recupera su posicionamiento entre las empresas valencianas, poniendo de manifiesto que factores como la seguridad en el suministro, la calidad y la cercanía geográfica son considerados más importantes que el precio.**

La reducción de las importaciones procedentes de mercados de alto riesgo geopolítico se concentra en Rusia, las cuales prácticamente son nulas en 2024.

**Tabla 13.** Principales mercados proveedores de metales no férreos de la Comunidad Valenciana por áreas geográficas (%/total).

	2010	2019	2024
Unión Europea	62,7%	19,7%	55,2%
Resto de Europa*	14,4%	25,5%	11,1%
Norte de África	13,7%	0,7%	3,2%
China	4,2%	6,9%	5,1%
ASEAN y Asia oriental	0,0%	35,4%	14,2%
Rusia	2,7%	5,7%	0,0%

Fuente: Datacomex y elaboración propia.

g) Otras semimanufacturas

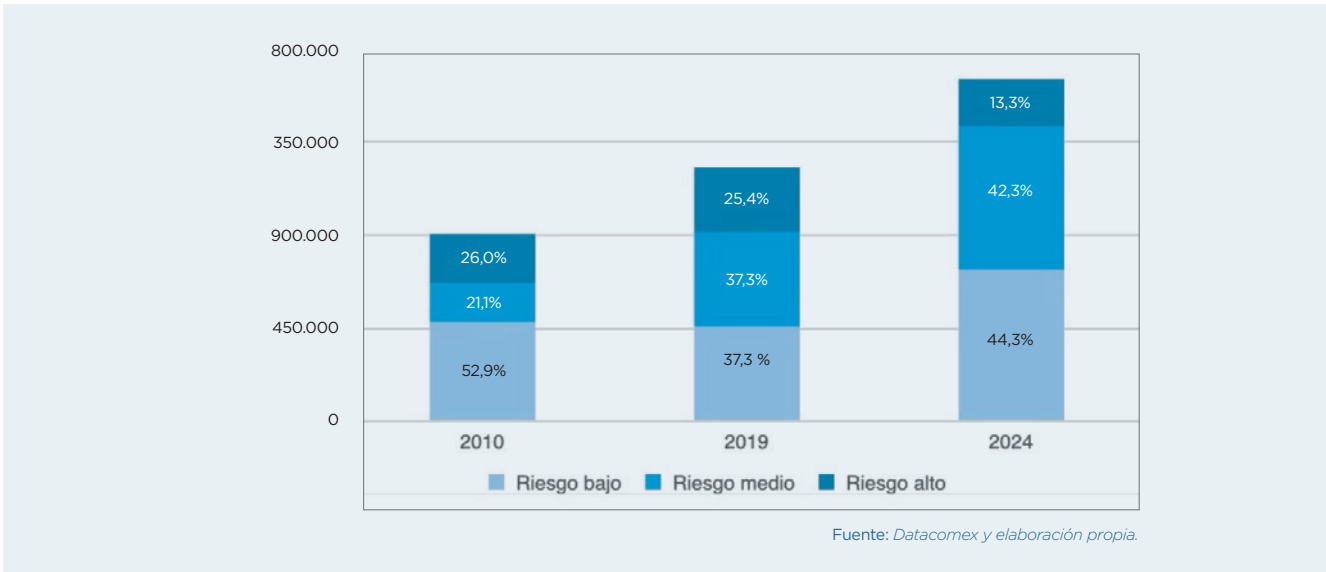
En este grupo quedarían englobados inputs para el sector del papel, para el sector de construcción, la industria automovilística (neumáticos) y otras semimanufacturas varias.

La diversidad de productos que agrupan este apartado queda reflejada en la mayor **diversificación de mercados proveedores**. Aún así, el mercado europeo se mantiene a lo largo de todo el período analizado como el mayor proveedor de semimanufacturas,

incrementando incluso su peso en los años previos a la pandemia, en detrimento del resto del mundo en general.

A diferencia de otros productos importados, las dificultades de suministro durante el período 2020-2022, se ha traducido en una diversificación de mercados y un desvío de las importaciones hacia proveedores asiáticos con un nivel de riesgo país medio-bajo: China, India, Corea del Sur y Vietnam.

**Gráfico 26.** Importaciones de otras semimanufacturas por la Comunidad Valenciana, según el riesgo geopolítico de los mercados proveedores. 2010-2024. Miles de euros y peso porcentual.



**Tabla 14.** Principales mercados proveedores de otras semimanufacturas de la Comunidad Valenciana por áreas geográficas (%/total).

	2010	2019	2024
Unión Europea	60,7%	65,1%	55,5%
Resto de Europa*	3,9%	5,5%	5,8%
Estados Unidos	5,7%	4,5%	4,0%
China	15,7%	10,7%	18,3%
ASEAN y Asia oriental	5,4%	7,5%	9,1%
Latinoamérica	2,3%	1,9%	2,6%
África del Norte	1,0%	0,3%	2,6%
África Subsahariana	3,9%	2,5%	1,4%

Fuente: Datacomex y elaboración propia.

Por último, cabe destacar que, a pesar del elevado riesgo geopolítico de Turquía y Ucrania, las importaciones de este tipo de producto se han mantenido al alza en los últimos años. De igual manera, que las importaciones han crecido en países como Marruecos, Egipto, Brasil y Ecuador, con niveles de riesgo elevados.

## 5.

# Estrategias de la empresa valenciana ante el nuevo escenario internacional: hacia una mayor resiliencia

---

El entorno comercial comparativamente seguro que permitió a las empresas desarrollar extensas redes de suministro mundiales durante los últimos 30 años ha dado paso a uno más incierto que exigirá un nuevo equilibrio entre los objetivos tradicionales de eficiencia y menores costos, por un lado, y una mayor conciencia de los riesgos globales y las medidas necesarias para mitigarlos por el otro.

Reconfigurar el comercio global tiene un coste. El alza de los aranceles, la diversificación de proveedores y disponer de alternativas, la transición logística, la transición energética, los nuevos objetivos de sostenibilidad etc., todo ello implica nuevos costes y generan tensiones sobre los márgenes empresariales. Las empresas han de planificar y actuar de forma diferente, con tiempos más cortos, con expectativas inciertas. La anticipación y la adaptación se convierten en las herramientas más valiosas para las empresas internacionalizadas.

Según la última encuesta del WEF a los Economistas jefes, publicada en el Foro de Davos de septiembre de 2025, entre los principales impulsores del crecimiento económico a nivel mundial se encuentra la apertura comercial, el desarrollo de competencias y la capacidad de innovación. (Gráfico 27).

### Gráfico 27.

Importancia de los factores para el crecimiento y desarrollo de las economías avanzadas en el cambiante entorno económico global. (%/total). Septiembre 2025.



Fuente: World Economic Forum.

**El entorno comercial global es volátil y políticamente complejo.** Además de las guerras o conflictos armados, estamos expuestos a influencias, riesgos y amenazas de todo tipo que se traducirán en un mayor número de disputas, mayor polarización política y social, menos consensos y más decisiones unilaterales de los que hemos presenciado en décadas anteriores.

En este contexto, para garantizar la continuidad del negocio, las empresas han de trabajar en diferentes líneas:

**1. Desarrollar cadenas de suministro resilientes y transparentes.** Desde el año 2020, las cadenas de suministro han pasado a ser protagonistas esenciales en la actividad productiva mundial. Es por ello por lo que las empresas deberían adoptar una serie de medidas que le permitan garantizar la continuidad operativa y una mayor adaptabilidad a las diferentes disrupciones generadas por la geopolítica:

- a. Evaluar las vulnerabilidades de la cadena de suministro, en todos sus ámbitos (proveedores, mercados e insumos clave) es fundamental antes de proceder a diversificar las estrategias de abastecimiento.
- b. Maximizar el control de los inventarios de los componentes más críticos para la empresa para minimizar posibles roturas en la cadena de suministro.
- c. Profundizar las relaciones con sus proveedores clave actuales y precalificar a otros para tener alternativas ante cambios en el escenario geopolítico.
- d. Invertir en herramientas digitales y analíticas modernas para mejorar el control de la cadena de suministro, con el fin de obtener una mayor transparencia y monitorización de las perturbaciones en tiempo real, facilitando así una rápida adaptación a las disrupciones e imprevistos.

**2. Fortalecer las tomas de decisiones de la empresa.** Mejorar la capacidad de la organización para percibir y responder a los cambiantes panoramas geopolíticos:

- a. Fortalecer los procesos de toma de decisiones para mantener la agilidad.
- b. Integrar escenarios y análisis geopolíticos en la asignación de capital y la planificación estratégica para que la organización sea lo suficientemente flexible como para gestionar riesgos y aprovechar oportunidades.
- c. Planificar con suficiente antelación contingencias para insumos de suministro en riesgo, que permita agilizar tomas de decisiones en momentos críticos.

**3. Invertir en la diferenciación regional.** A medida que el comercio global se fragmenta y la regionalización se acelera, las organizaciones empresariales necesitarán adoptar estructuras y conjuntos de tecnologías diferenciados en función del territorio al que se dirige. Un enfoque único ya no será suficiente. Adaptar los enfoques a las necesidades regionales mejorará la agilidad, permitiendo a las empresas mantenerse competitivas en un mercado global cada vez más fragmentado.

**4. Ampliar la presencia en mercados en crecimiento.** Las disrupciones comerciales no solo generan incertidumbre y pérdidas, sino también suponen un aliciente para trabajar en la búsqueda de nuevas oportunidades. La empresa debe de analizar con antelación las nuevas tendencias, flujos comerciales y estudiar cuales son los potenciales mercados de oportunidad, priorizando, si cabe, las regiones de alto crecimiento en el Sur Global para aprovechar las oportunidades emergentes. Una sólida presencia local en estos mercados mejorará la competitividad y contribuirá a asegurar el crecimiento a largo plazo.

**5. Aprovechar los acuerdos comerciales.** Frente al aumento de las barreras arancelarias en Estados Unidos o de las no arancelarias en países como India o China, la empresa valenciana ha de aprovechar los beneficios de los acuerdos que la Unión Europea ha firmado con diferentes países en los últimos años (Canadá, Japón, Vietnam, Mercosur, etc.), tanto desde el punto de vista de mercados de exportación como de la diversificación de proveedores.

**6. Estar alerta y aprovechar los nuevos corredores comerciales en expansión:**

- a. Se intensificará el flujo comercial con la India, tanto exportaciones como importaciones. El creciente peso económico como centro de producción mundial, su enorme población y una infraestructura en desarrollo, proporcionan un mercado potencial a futuro para la Unión Europea, Estados Unidos, Oriente Medio y China.
- b. La regionalización en el sudeste asiático intensificará las relaciones comerciales entre China y las economías emergentes asiáticas (ASEAN y Oriente Medio), especialmente en sectores con cadenas de valor más integradas (electrónica, textil, plástico, etc.).
- c. La Unión Europea potenciará las relaciones comerciales con el Sur Global, sobre todo con Latinoamérica (Mercosur) y África, con el objetivo de reducir su dependencia de China y abrir nuevos mercados a sus productos. Seguirá apostando por los acuerdos multilaterales para reducir obstáculos comerciales.

d. Los dos grandes bloques comerciales, Norteamérica (Estados Unidos, Canadá y México) y la Unión Europea, si bien son mercados maduros seguirán profundizando las relaciones comerciales, impulsadas por una política industrial orientada hacia la reindustrialización y una menor dependencia del exterior en sectores estratégicos.

- 7. Adoptar la deslocalización inteligente.** Las empresas exportadoras regulares, que cuentan con mayor presencia internacional, deberían considerar estrategias de deslocalización que eviten la subida arancelaria, reduzcan la incertidumbre generada por la volatilidad geopolítica y, en definitiva, proporcionen ventajas de resiliencia.

Al reubicar la producción o distribución más cerca de sus mercados locales, las empresas pueden re-

ducir los costos de transporte, disminuir su huella de carbono y mitigar los riesgos en la cadena de suministro.

- 8. La tecnología digital y la inteligencia artificial** serán fundamentales para facilitar los procesos de reubicación e inversión en internacionalización de la empresa valenciana.

- 9. La empresa ha de comunicar de manera clara y transparente las prácticas de sostenibilidad** que lleva a cabo, utilizando marcos reconocidos internacionalmente, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esto genera confianza entre inversores, clientes y reguladores, y mejora la reputación de la empresa en los diferentes mercados internacionales.

## 6. Conclusiones

---

### **El entorno internacional está en constante cambio, donde la geopolítica, la economía y comercio están cada vez más interrelacionadas**

El período de relativa estabilidad, multilateralismo y globalización que siguió al fin de la Guerra Fría está dando paso en la última década a una era multipolar caracterizada por el auge de las potencias regionales, cambios en las alianzas políticas, reforzamiento de nacionalismo económico y la polarización, y una preocupación creciente de la seguridad nacional.

Este escenario volátil e incierto está incidiendo en mayor o menor medida en el mapa del comercio mundial, avanzando hacia un **progresivo rediseño** en el que predomina la **regionalización de las rutas comerciales**, donde la cercanía geográfica (nearshoring) y la afinidad política (friendshoring) marca las relaciones comerciales:

- América del Norte se está consolidando como un bloque comercial resiliente que seguirá reduciendo su dependencia de Asia, especialmente de China.
- China se posicionará como principal socio comercial para los mercados emergentes y el denominado Sur Global, en compensación a la ralentización de su comercio con los países desarrollados.
- El Sur Global -India y ASEAN- se convertirá en una fuerza creciente en el comercio mundial, en la medida que sus economías contribuyan más a las cadenas de suministro globales y desarrollen nuevas capacidades hacia productos manufacturados más sofisticados.
- El crecimiento comercial de la Unión Europea con China se estancará en gran medida. La región depende cada vez más de socios comerciales como Estados Unidos y Japón, y de mercados emergentes como India, Turquía y África.

**El índice de Riesgo Geopolítico** por países, elaborado por la universidad de Bocconi, pone de manifiesto **la relación directa entre desarrollo económico con riesgo geopolítico**. Así, Europa Occidental, América del Norte, Oceanía y Japón se sitúan como los mercados con menor nivel de riesgo, a los que se unen países emergentes como son Corea del sur, Singapur, Chile, Emiratos Árabes Unidos u Omán. En el lado contrario se encuentra África, Asia meridional o parte de Latinoamérica.

Las últimas encuestas realizadas a economistas y CEOs a nivel mundial ponen de manifiesto que la inestabilidad política, la fragmentación social y las barreras comerciales constituyen los principales factores que pueden incidir negativamente en el crecimiento económico y la actividad comercial a corto y medio plazo en las economías desarrolladas.

### **Las empresas exportadoras regulares constituyen la base para lograr mayor resiliencia frente a la incertidumbre que genera los riesgos geopolíticos**

En este escenario de incertidumbre y rediseño comercial, **la actividad exportadora de las empresas de la Comunidad Valenciana ha experimentado una sustancial ralentización** tras la pandemia, registrando incluso un retroceso entre 2023 y 2024. El mayor impacto ha sido **el retroceso de las empresas que apuestan por exportar para ampliar su mercado de ventas** (2.500 empresas en cinco años). La fortaleza de la demanda interna y las dificultades para abordar con seguridad los mercados internacionales -sobre todo los extra UE- han limitado las decisiones de abrir nuevos mercados.

Por el contrario, **el número de empresas regulares han continuado incrementándose, poniendo de manifiesto** que las características de este tipo de empresas -mayor tamaño, mayor nivel de I+D+i, mayor profesionalización, más competitivas- son fundamentales para dotarlas de **mayor resiliencia** frente al nuevo escenario internacional.

En el último quinquenio, la escalada de los riesgos geopolíticos se ha traducido en una **reorientación de las exportaciones valencianas hacia los mercados con menor nivel de riesgo**, que suponen en 2024 casi dos tercios del total, y **hacia mercados más cercanos geográficamente** (Turquía, África occidental y Argelia, tras la reapertura parcial de sus fronteras).

Este **comportamiento ha sido especialmente intenso en determinados productos exportados**, como son las manufacturas de consumo, semimanufacturas y el sector automovilístico. Por el contrario, los productos agroalimentarios han incrementado posición en un mayor número de mercados, con independencia de la lejanía y el riesgo.

## La resiliencia frente a la eficiencia es la prioridad actual en las cadenas de suministro

Desde el punto de vista de las cadenas de suministro, éstas han asumido un protagonismo inusitado en el último quinquenio. Los conflictos a nivel mundial, los cambios en la política cambiaria y las interrupciones en el transporte global han obligado a los empresarios a priorizar la seguridad en el suministro de insumos frente a la eficiencia en costes. Pero también nuevas prioridades políticas inciden en las políticas de suministro de las empresas valencianas; es el caso de la seguridad económica y tecnológica y la consecución de una mayor autonomía estratégica de Europa.

Las importaciones de materias primas, metales no féreos y de productos químicos son las que más se han visto afectadas, con una desviación comercial entre 2021 y 2024 hacia mercados proveedores alternativos, pero más próximos geográficamente. No obstante, la política de autonomía estratégica europea ha reactivado también el mercado europeo, con menor riesgo geopolítico, como proveedor de estos productos.

No sucede en el caso de los alimentos no elaborados, los cuales proceden en casi el 60% de mercados con un riesgo geopolítico medio-alto.

Sin embargo, la concentración de la producción de algunos productos (circonio, feldespato, corcho, etc.) o semimanufacturas (microchips, células fotovoltaicas, paneles eléctricos, etc.) en muy pocos países impide a las empresas diversificar o sustituir proveedores, adaptándose a los cambios en los mercados internacionales.

## El futuro de las empresas pasa por saber combinar eficiencia con resiliencia ante los cambios permanentes y continuos

En un mundo cada vez más incierto las empresas necesitan focalizar su capacidad de previsión para adaptarse mejor a las disrupciones y elevar su capacidad de resiliencia y competitividad. La empresa debe aprender a tomar decisiones desde una mentalidad de anticipación:

- **Fortalecer las tomas de decisiones**, para que sean más ágiles, que integren escenarios diversos y análisis geopolítico para mejorar la gestión de riesgos y aprovechar oportunidades.
- Desarrollar **cadenas de suministro resilientes**, evaluando de forma continua sus vulnerabilidades, profundizando y diversificando las relaciones con sus proveedores, controlando los inventarios de los componentes críticos
- **Invertir en herramientas digitales** que les permita controlar, analizar y anticipar, y así adaptarse mejor a los nuevos escenarios.
- Ampliar la presencia en mercados en crecimiento, valorando riesgos y oportunidades.
- **Aprovechar los nuevos corredores comerciales** que se están generando a nivel mundial, pero también **los acuerdos comerciales de la Unión Europea** con diferentes países, que ofrecen, además de menores barreras arancelarias, un mayor acceso a mercados amplios y certidumbre jurídica para sus operaciones internacionales.
- Una **deslocalización inteligente** puede suponer para las empresas exportadoras una consolidación de su presencia internacional, reduciendo riesgos, incertidumbre y aumentando su resiliencia.

Aspectos todos ellos que la empresa exportadora valenciana debe de asumir, con independencia del producto, cliente, proveedor, etc, si quiere afrontar con mayores garantías de éxito un mercado internacional cada vez más volátil, incierto e imprevisible.

# 7.

## Anexo

---

### 1. ZONA EURO

Austria  
Bélgica  
Estonia  
Finlandia  
Francia  
Alemania  
Grecia  
Irlanda  
Italia  
Letonia  
Lituania  
Países Bajos  
Portugal  
Eslovaquia  
Eslovenia

### 2. RESTO UNION EUROPEA

Bulgaria  
Croacia  
Chipre  
República Checa  
Dinamarca  
Hungría  
Polonia  
Rumanía  
Suecia

### 3. OTROS PAISES DE EUROPA DESARROLLADOS

Islandia  
Noruega  
Suiza  
Turquía  
Reino Unido

### 4. RESTO DE EUROPA

Albania  
Armenia  
Azerbaiján  
Bielorusia  
Bosnia-Herzegovina  
Georgia  
Kazajistán  
Kirguistán  
Moldavia  
Macedonia del Norte  
Serbia  
Tayikistán  
Ucrania

### 5. CENTRO AMÉRICA

Costa Rica  
República Dominicana

El Salvador  
Guatemala  
Haití  
Honduras  
Jamaica  
Nicaragua  
Panamá  
Trinidad y Tobago

### 6. SUDAMÉRICA

Argentina  
Bolivia  
Brasil  
Chile  
Colombia  
Ecuador  
Guyana  
Paraguay  
Perú  
Uruguay  
Venezuela

### 7. NORTE DE AFRICA

Argelia  
Egipto  
Libia  
Marruecos  
Túnez

### 8. ÁFRICA SUBSAHARIANA

Angola  
Benin  
Botswana  
Burkina Faso  
Burundi  
Camerún  
República Centroafricana  
Chad  
Congo  
Costa de Marfil  
Djibouti  
Etiopía  
Gabón  
Gambia  
Ghana  
Guinea  
Guinea Bissau  
Kenia  
Liberia  
Madagascar  
Malawi  
Mali  
Mauritania

Mauricio  
Mozambique  
Namibia  
Níger  
Nigeria  
Ruanda  
Senegal  
Sierra Leona  
Sudáfrica  
Sudán  
Togo  
Uganda  
Zambia  
Zimbabwe

### 9. ORIENTE MEDIO

Bahrein  
Kuwait  
Omán  
Pakistán  
Qatar  
Arabia Saudí  
Emiratos Árabes Unidos  
Yemen

### 10. ASEAN

Camboya  
Indonesia  
Laos  
Malasia  
Filipinas  
Singapur  
Tailandia  
Vietnam

### 11. RESTO DE ASIA

Bangladesh  
Bután  
India  
Mongolia  
Nepal  
Corea del Sur  
Sri Lanka

### 12. ORIENTE PRÓXIMO

Irán  
Irak  
Israel  
Jordania  
Líbano  
Siria  
Timor-Leste

## 8. Bibliografía

---

Oxford Economics. Chart of the week.

<https://www.oxfordeconomics.com/resource/chart-of-the-week-our-forecast-for-world-trade-growth/>

Boston Consulting Group (13 enero 2025) US Tariffs Set to Accelerate Landmark Shifts in Global Trade Flows (press release).

Boston Consulting Group. (8 enero 2024) Jobs, National Security, and the Future of Trade.

Fanjul, Enrique Real Instituto Elcano (13 octubre 2022) Geopolítica y comercio internacional: nuevos requerimientos para empresas y gobiernos.

García Bercero, Ignacio. Real Instituto Elcano (9 octubre 2025), ¿un nuevo orden comercial en ciernes? Perspectivas para el comercio mundial y el papel de la UE.

Mansanet, Carla. Atlas tecnológico. (8 julio 2025) La redefinición de los corredores comerciales mundiales planea nuevos desafíos estratégicos para la seguridad.

McKinsey &Company. (Enero 2025): Geopolitics and the geometry of global trade: 2025 update.

McKinsey &Company. (junio 2025). The great trade rearrangement.

McKinsey &Company. (18 de junio 2025) A new trade paradigm: How shifts in trade corridors could affect business (article).

Murphy, Harry. Blog Oxford Economics. (6 agosto 2025). Five lessons for businesses navigating tariffs and trade turmoil.

Nieves, Vicente; Becedas, Mario. El Economista.es (8 julio 2025) Europa se convierte en un gran bazar chino poco a poco.

OMC (3 julio 2025) La labor de vigilancia de la OMC pone de relieve el fuerte aumento de los aranceles y la búsqueda de soluciones negociadas.

Villegas, Carolina. ESADE (julio 2025) Reconfiguración de las cadenas de valor ante las nuevas tensiones comerciales: adaptarse a un mundo fragmentado.

World Economic Forum. Chief Economists' Outlook. September 2025.

El Economista. (21 octubre 2025) El dominio de China sobre el mar alcanza un punto de no retorno que aterra a Occidente.

### **BASES DE DATOS ONLINE:**

Organización mundial del Comercio

Ministerio de economía, comercio y empresa. Datacomex

Universidad de Bocconi, Índice de Riesgo Geopolítico

BBVA Research. Indices de riesgo geopolítico



Con la colaboración de



CaixaBank



Cámara  
Valencia

Con la colaboración de



CaixaBank