

Capítol 3.

El nou proteccionisme: l'adaptació empresarial a la geoeconomia



Taula de contingut

3.	El nou proteccionisme: l'adaptació empresarial a la geoeconomia.....	3
3.1.	Política aranzelària unilateral i universal: el nou mapa aranzelari de Trump	3
3.2.	La resposta europea: proteccionisme i acceleració de nous acords comercials	6
	L'acord UE-EUA: desequilibrat, però amb escletxes d'oportunitats	6
	El gir proteccionista	7
	L'acceleració d'acords comercials i aliances internacionals	9
3.3.	Riscos sobre el transport marítim: geopolítica i canvi climàtic.....	12
	La vulnerabilitat del transport marítim i la volatilitat dels preus	12
	El mar Roig: cessament dels atacs, però el risc persisteix.....	13
	L'estret d'Ormuz: el conflicte Israel-Iran	14
	El canal de Panamà: sequera i tensions geopolítiques	14
	El transport fluvial i marítim europeu: els efectes dels aranzels i el canvi climàtic.....	15
3.4.	La resposta empresarial a la nova realitat proteccionista.....	16
	La gestió eficaç del risc: cap a una empresa triple A	16
	Diversificació i relocalització productiva	18
3.5.	La reconfiguració dels fluxos comercials i d'inversió s'accelera	21
	L'afectació als fluxos del comerç mundial	21
	L'afectació als fluxos d'inversió globals.....	25
	Els possibles escenaris de futur del comerç mundial.....	27
3.6.	Riscos i oportunitats per a Catalunya.....	29
	L'afectació dels aranzels de Trump a les exportacions catalanes.....	29
	Les estratègies empresarials: multilocalització i diversificació	31

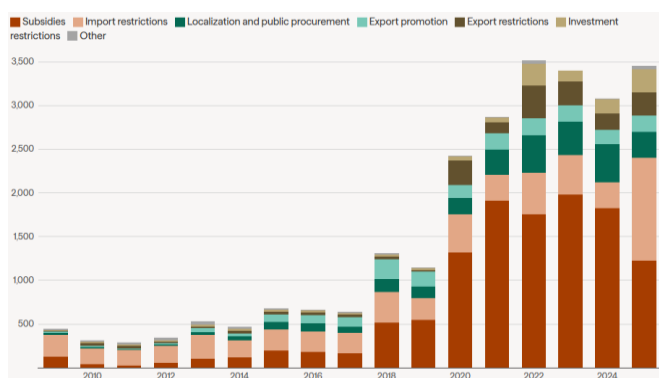
3. El nou proteccionisme: l'adaptació empresarial a la geoeconomia

3.1. Política aranzelària unilateral i universal: el nou mapa aranzelari de Trump

El comerç internacional cada cop està més influït per consideracions de seguretat econòmica. Aquesta tendència va ser impulsada arran de la guerra comercial entre els Estats Units i la Xina iniciada en el primer mandat de Trump el 2018, i accelerada per la crisi de la COVID-19, la invasió russa d'Ucraïna, la guerra d'Israel-Hamàs i les vulnerabilitats conseqüents en les cadenes de valor globals.

El volum total de mesures restrictives ha anat escalant des de 2018 fins a les més de 3.000 restriccions anuals actuals, cinc vegades més que abans de 2018. Al setembre de 2025, les mesures restrictives van superar les registrades en el global de 2024, impulsades per la política aranzelària del segon mandat de Trump (restriccions a les importacions).¹ S'estima que l'aranzel efectiu dels Estats Units ha incrementat fins al 14,4%, des del 2,5% anterior a l'arribada de Trump.²

Figura 3. Nombre de mesures restrictives comercials anunciades a escala mundial



Font: Council on Foreign Relations

Amb aquesta nova política proteccionista de caràcter unilateral i universal, Trump pretén, per una banda, reduir el dèficit comercial nord-americà i, per l'altra, impulsar la reindustrialització

¹ Council on Foreign Relations (2025), [US Economic Security. Winning the Race for Tomorrow's Technologies](#).

² The Budget Lab (2025), ["State of U.S. Tariffs: November 17, 2025"](#).

del país, a més de considerar-la una via per augmentar la recaptació fiscal. Addicionalment, Trump també utilitza els aranzels com a mesura de coerció, com, per exemple, la imposició d'aranzels del 25% a Mèxic i el Canadà (país en què van ser elevats al 35% posteriorment) per erradicar el narcotràfic (fentanil) i l'onada migratòria cap als EUA,³ o la imposició d'aranzels del 50% a l'Índia, amb la voluntat que deixi de comprar petroli rus, o del 50% al Brasil, per l'empresonament de l'expresident Jair Bolsonaro.

Trump ha violat els principis rectors de l'Organització Mundial del Comerç (OMC) amb la posada en marxa d'aquesta política aranzelària universal, tant a escala de sectors com de països. Des d'una perspectiva sectorial, l'Administració Trump ha imposat aranzels universals del 50% a l'acer, l'alumini i productes derivats del coure; del 25% als vehicles i les seves parts, i del 10% a la fusta i del 25% als productes derivats, com els mobles —excepte en el cas dels països amb acord comercial específic. Alhora, manté obertes amenaces d'aranzels universals de fins al 100% als productes farmacèutics amb patent o marca que no es fabriquin als Estats Units, així com investigacions sobre les importacions d'equips de protecció individual, dispositius mèdics, robòtica, maquinària industrial i semiconductors, que podrien desembocar en aranzels potencials en un futur.^{4;5}

Des de la perspectiva de països, el 2 d'abril de 2025 (*Liberation Day*), Trump va establir un aranzel mínim universal del 10% a totes les importacions de béns dels Estats Units i la imposició d'aranzels “recíprocs” a un llistat de més de 70 països. La reacció dels mercats financers a aquests anuncis va obligar Trump a posposar l'aplicació dels aranzels “recíprocs” 90 dies i va obrir la porta a possibles negociacions (vegeu l'apartat 6.1).

La resposta dels diferents països objecte de les polítiques proteccionistes dels EUA ha estat variada. Tanmateix, tot i algunes amenaces inicials de represàlies, la gran majoria ha optat per mantenir una postura pragmàtica i negociar amb Trump per evitar una escalada de tensions i, alhora, poder assolir tipus aranzelaris més reduïts als imposats, a canvi de compromisos d'inversió als EUA en sectors estratègics o compres de productes nord-americans.

A Europa, Trump ha tancat acords comercials amb el Regne Unit (aranzels del 10%), la Unió Europea (15%) i Suïssa (15%). A l'Àsia, amb el Japó i Corea del Sud (15%), Indonèsia, Filipines, Malàisia, Pakistan i Cambodja (19%), i el Vietnam (20%).

La Xina, per contra, va optar per aplicar represàlies, cosa que va desembocar en una escalada mútua d'aranzels (política de *tit for tat*) fins al 145% per part dels EUA i de fins al 125% per part de la Xina, que va col·lapsar el comerç bilateral a l'abril. Després d'un acord provisional el maig de 2025 (aranzels del 30% als productes xinesos i del 10% als productes nord-

³ ACCIÓ (2025), [Afectació dels aranzels de Trump a les relacions comercials de Catalunya amb els EUA](#).

⁴ Bureau of Industry and Security U.S. Department of Commerce (2025), [“Section 232 Investigations. The Effect of Imports on the National Security”](#).

⁵ EY Global (2025), [“US Trade: Tariffs on pharmaceuticals: investigations into imports”](#).

americans), que es va allargar fins al novembre de 2025, i després de maniobres de pressió per reforçar la capacitat negociadora d'ambdós països,⁶ Xi Jinping i Donald Trump van arribar finalment a un acord amb vigència d'un any (fins al novembre de 2026): els EUA redueixen els aranzels imposats a la Xina fins al 20%, mentre que la Xina, a canvi, es compromet a suspendre els controls a l'exportació de terres rares i altres minerals crítics, retirar els aranzels que havia imposat des del maig de 2025, reprendre el comerç de semiconductors i altres productes tecnològics clau, així com el compromís de comprar grans volums de productes agrícoles als EUA (soja).

L'Índia, l'altre gegant asiàtic, de moment (desembre de 2025), no ha arribat a cap acord amb els EUA i és el país asiàtic més perjudicat, amb aranzels imposats del 50%.

Pel que fa als països de l'Orient Mitjà, Trump només ha imposat els aranzels universals del 10%, donat que ja no exporten grans volums de combustible als EUA i, en canvi, importen armament, vehicles, maquinària, productes farmacèutics i productes alimentaris dels EUA,⁷ a més del compromís de grans inversions bilionàries als EUA en el cas de l'Àrab Saudita, els Emirats Àrabs Units i Qatar (vegeu l'apartat 1.2).

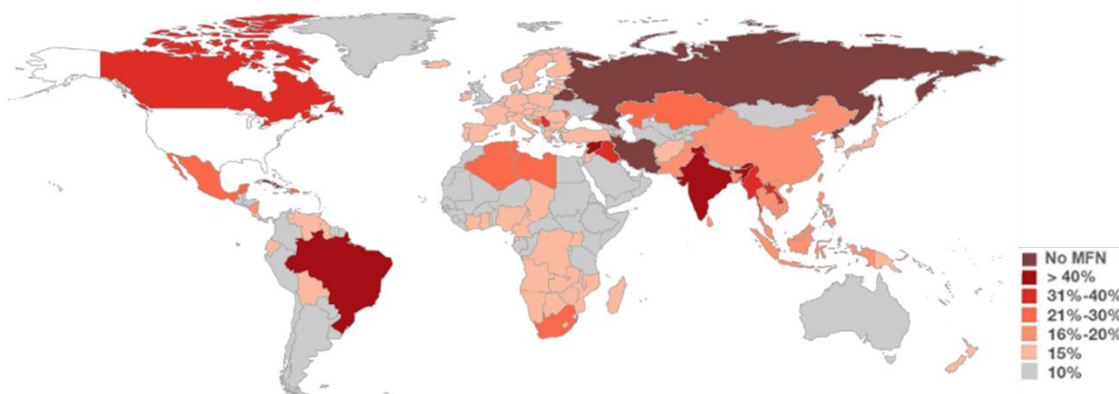
A l'Àfrica, Trump tampoc ha imposat aranzels "recíprocs" a la majoria dels països més pobres degut a la poca rellevància en el comerç internacional i, per tant, s'han vist gravats amb la taxa mínima universal del 10%. Aquest també és el cas del Marroc, país políticament alineat amb Trump. Per contra, Algèria, Líbia i Sudàfrica (30%) i Tunísia (25%) han sortit més perjudicats.

A l'Amèrica Llatina, els EUA han establert acords comercials a finals de 2025 amb l'Argentina, l'Equador, Guatemala i El Salvador, principalment per eliminar aranzels a alguns productes agroalimentaris amb l'objectiu de reduir els preus dels aliments als EUA. No obstant això, els aranzels recíprocs es mantenen en el 15% en aquests països, amb l'excepció de l'Argentina (10%), el país de la regió més alineat amb les polítiques de Trump. Pel que fa al Brasil, tot i que es manté l'aranzel del 50%, sent el país més perjudicat de la regió, a finals de 2025, Trump també ha eliminat els aranzels d'alguns productes agroalimentaris, com el cafè, la fruita o la carn de vedella.

⁶ Abril, G. (2025), "[China aprueba nuevas restricciones sobre las tierras raras y las baterías de litio](#)", El País.

⁷ Mills, Robin M. (2025), "[US Tariffs and the Middle East: Calculations and Implications](#)", Al Jazeera Centre for Studies.

Figura 4. Països per tarifa aranzelària a les importacions dels EUA



Font: ACCIÓ

3.2. La resposta europea: proteccionisme i acceleració de nous acords comercials

L'acord UE-EUA: desequilibrat, però amb escletxes d'oportunitats

L'acord entre la Unió Europea i els Estats Units va arribar a l'agost de 2025, amb la fixació d'un aranzel "recíproc" del 15% per a la majoria dels productes procedents de la UE, inclosos els cotxes i els mobles, gravats amb aranzels universals superiors en els països sense acord amb els EUA. Certs productes crítics o no disponibles als EUA també queden exempts dels aranzels recíprocs i, per tant, se'ls aplica la tarifa aranzelària de nació més afavorida (MFN), en la majoria dels casos del 0% d'aranzels o un percentatge molt baix. És el cas de certs recursos naturals, les aeronaus i les seves parts, els semiconductors, els medicaments genèrics i els seus ingredients, i els precursors químics. Tanmateix, de moment, es mantenen els aranzels del 50% sobre l'acer, l'alumini i els productes de coure, considerats sectors estratègics per a la indústria nord-americana.⁸

En contrapartida, la UE ha eliminat els aranzels sobre tots els béns industrials nord-americans, s'ha compromès a obrir accés preferent als productes agrícoles i pesquers dels EUA, a incrementar les compres en sectors estratègics (750.000 milions de dòlars en productes energètics i 40.000 milions de dòlars en xips d'intel·ligència artificial per a centres de computació), i a invertir 600.000 milions addicionals en projectes als Estats Units.⁹ Més

⁸ Comissió Europea (2025), [Joint Statement on a United States-European Union framework on an agreement on reciprocal, fair and balanced trade](#).

⁹ ACCIÓ (2025), [Afectació dels aranzels de Trump a les relacions comercials de Catalunya amb els EUA](#).

enllà dels aranzels, els compromisos europeus semblen poc realistes de poder-se complir, ja que la Comissió Europea no es pot comprometre amb la part privada de les compres i les inversions als EUA.¹⁰

La majoria d'analistes consideren que la UE ha acceptat un acord desequilibrat, similar al d'altres economies avançades, malgrat que la UE té un pes econòmic molt superior. Aquesta situació es deu a una estratègia negociadora feble i a la divisió interna entre estats membres.¹¹ Des d'aquesta posició relativa de debilitat, la UE ha prioritzat evitar una guerra comercial i, per altra banda, mantenir les fortes dependències militars i estratègiques amb els EUA i conservar (en el moment de l'acord) la imatge de relativa unitat en el conflicte d'Ucraïna.¹²

El 15% d'aranzels aplicats a la UE és superior al 10% d'altres economies avançades com el Regne Unit, Singapur o Austràlia, així com altres països, entre els quals destaquen el Marroc, els Emirats Àrabs Units, l'Aràbia Saudita o l'Argentina. Això situa la UE en una posició desfavorable respecte d'aquests països a l'hora d'exportar els seus productes als Estats Units.

Tanmateix, l'acord de la UE és més avantatjós que el de la Xina (20% d'aranzels), l'Índia (50%) i els països del sud-est asiàtic (entre el 19% i el 20%). Aquest guany relatiu de competitivitat de la UE per exportar als EUA respecte dels països asiàtics obre una escletxa d'oportunitat per a les empreses europees en aquells sectors on els països asiàtics i europeus competeixen en les exportacions als EUA. És el cas de la maquinària, la química i els plàstics, els equips elèctrics i electrònics, els aparells mèdics i els instruments de mesura. També, països com el Brasil i Sud-àfrica afronten aranzels molt superiors als europeus.

La UE també es pot beneficiar d'un aranzel més baix respecte d'altres competidors en productes com els automòbils o els mobles de fusta. Es tracta de productes gravats amb el 15% a la UE (igual que Japó o Corea del Sud) i, en canvi, amb el 25% a la resta de països del món. En el cas de mobles de fusta amb tapisseria i armaris de cuina i bany, els aranzels s'apujaran fins al 30% i el 50%, respectivament, a partir del gener de 2026.

El gir proteccionista

Aquest escenari d'aranzels imposats per part dels EUA comporta, però, un risc de reorientació de fluxos comercials dels països asiàtics cap als mercats europeus. Així, la UE també es veu "obligada" a adoptar mesures defensives per protegir la seva indústria, en particular de la

¹⁰ Kimball, S. (2025), "[EU's \\$250 billion-per-year spending on US energy is unrealistic](#)", Reuters.

¹¹ Gómez, M. i Camhaji, E. (2025), "[Un mal acuerdo comercial para Europa que lanza un mensaje preocupante](#)", El País.

¹² Chase, C. (2025), "[La UE frente a Trump: ¿pragmatismo sumiso o estratégico?](#)", El Economista.

Xina, el proveïdor mundial principal de béns industrials i tecnològics, i sovint acusada de distorsionar el mercat global amb pràctiques com la sobreproducció i la competència deslleial.

El 2024, la UE ja va imposar aranzels als vehicles elèctrics xinesos, una decisió, però, que ha afectat la indústria automobilística europea i ha deixat en evidència les limitacions de la política comercial de la UE. Una part rellevant dels vehicles elèctrics de marca europea són produïts a la Xina, amb Alemanya com el país més exposat (una quarta part dels ingressos de la seva indústria automobilística depenen de la Xina).¹³ De fet, des de l'aplicació dels aranzels, les marques xineses han doblat la seva quota de mercat a la UE en l'últim any i, per contra, les vendes de les marques de les empreses europees que fabriquen a la Xina s'han vist afectades.¹⁴ Després de les pressions rebudes, el desembre de 2025, la Comissió Europea revisa els aranzels aplicats al grup Volkswagen, entre ells als vehicles de Cupra-Seat.¹⁵

Durant el 2025, la Comissió Europea ha anat aprovant altres mesures de protecció per les pràctiques de subvenció injusta i d'antidúmping. La majoria de les mesures s'apliquen a les importacions de la Xina, com els aranzels al biodièsel, als pneumàtics i altres productes químics i industrials. Però també s'han adoptat mesures a d'altres països, com l'acer laminat d'Egipte, el Japó i el Vietnam, els cables de fibra òptica de l'Índia, o el PVC dels EUA i Egipte.^{16;17}

Brussel·les va anunciar també que duplicarà els aranzels per a les importacions d'acer fins al 50% a partir del juny de 2026, en un intent d'alinejar-se amb la política nord-americana i en resposta a la sobreproducció de la Xina i l'Índia, que ha transformat la balança comercial europea de l'acer, des d'un superàvit d'11 milions de tones a un dèficit de 10 milions en l'última dècada.¹⁸ La UE també ha anunciat restriccions a l'exportació de ferralla d'alumini, material clau per al reciclatge i la descarbonització,¹⁹ així com quotes a les importacions d'aliatges de ferro amb manganès i silici.²⁰

La UE, en línia amb la suspensió universal del tractament *duty-free de minimis* dels EUA, també ha obert un front amb els gegants xinesos del comerç electrònic i aplicarà aranzels (de forma parcial el 2026 i total el 2028) als productes de menys de 150 euros importats a través

¹³ Agenda Pública (2024), "[Los efectos de los aranceles de la UE a los vehículos eléctricos chinos](#)".

¹⁴ Gunter, J. i Stec, G. (2025), "[EV tariffs + EU-China policy at an inflection point + Exports to China](#)", Mercator Institute for China Studies (MERICS).

¹⁵ Ash, S., i Bounds, A. (2025), "[EU to review tariffs on Volkswagen's EVs made in China](#)", Financial Times.

¹⁶ Comissió Europea (2025), "[Commission acts against unfairly subsidised imports of mobile access equipment from China](#)".

¹⁷ Comissió Europea (2025), "[News – Anti-dumping and Anti-subsidy measures](#)".

¹⁸ Buj, A. (2025), "[Brussel·les vol doblar l'aranzel a l'acer per alinear-se amb els EUA](#)", La Vanguardia.

¹⁹ Bounds, A. (2025), "[EU plans to restrict aluminium scrap exports](#)", Financial Times.

²⁰ Blenkinsop, P. (2025), "[EU imposes quotas to curb imports of ferro-alloys](#)", Reuters.

de plataformes xineses com Temu, Shein i Alibaba, fins ara exempts. Un total de 4.600 milions d'articles d'aquest tipus van arribar a la UE el 2024, el 91% procedents de la Xina.²¹

En paral·lel, la UE ha avançat en la implementació del Mecanisme d'ajustament en frontera per carboni (CBAM), aprovat el 2023 i que entrarà en vigor el gener de 2026.²² Tot i presentar-se com una iniciativa climàtica per prevenir la “fuita de carboni”, el CBAM té un component proteccionista clar, ja que grava les importacions de productes intensius en emissions (l'acer, el ferro, l'alumini, el ciment, els fertilitzants o l'electricitat), per equiparar els costos de producció de països amb estàndards més laxos amb els dels països europeus. L'aplicació final del CBAM pot ser un altre motiu de conflicte entre la UE i els seus socis comercials, principalment els EUA i els BRICS (el Brasil, Rússia, l'Índia, la Xina i Sud-àfrica). Els EUA ja han advertit que podria posar en risc els acords comercials i disparar disputes legals,²³ l'Índia ha amenaçat amb mesures de represàlia, i la Xina, el Brasil i Rússia han plantejat queixes davant l'ONU i l'OMC.²⁴

En definitiva, el proteccionisme nord-americà ha obert la porta a la UE a emular els EUA en la protecció de la indústria europea. En el cas de la UE, però, la protecció via aranzels, mesures antidúmping i mecanismes com el CBAM és més lenta, més reactiva i més “quirúrgica”, tot evidenciant la vulnerabilitat del poder decisor europeu davant les potències comercials globals de la Xina i els EUA.

En aquest sentit, sectors industrials europeus es queixen que les mesures de protecció que ha activat la UE, particularment envers la Xina, van amb retard i són insuficients, i reclamen salvaguardes, quotes o aranzels més estrictes. Tanmateix, Alemanya advoca per la prudència degut a la seva dependència econòmica amb la Xina.²⁵ Així, la UE es troba amb el repte de protegir les seves indústries i, alhora, mantenir els equilibris geopolítics per no posar en risc els subministraments essencials.

L'acceleració d'acords comercials i aliances internacionals

La tendència proteccionista global i la pèrdua d'eficàcia de les institucions multilaterals han motivat que cada país prioritzi acords bilaterals o regionals per garantir estabilitat comercial i accés als mercats (vegeu l'apartat 1.2). En aquest sentit, la Unió Europea, a part del biaix

²¹ Abril, P. (2025), “[Cop de la UE a les importacions xineses de baix cost: aranzels per a Temu, Shein o Alibaba](#)”, 3Cat.

²² Directorate-General for Taxation and Customs Union (2025), “[Carbon Border Adjustment Mechanism](#)”.

²³ Meredith, S. (2025), “[The world's first carbon border tax will soon go live — shaking up global trade](#)”, CNBC.

²⁴ Winters, A. (2025), “[Mr Trump's Reciprocal Tariffs and the Carbon Boarder Adjustment Mechanism \(CBAM\)](#)”, The Centre for Inclusive Trade Policy - University of Sussex Business School.

²⁵ Martinez, M., Reid, H., Blenkinsop, P. (2025), “[Insight: Pressure grows on Europe to act on Chinese import surge](#)”, Reuters.

proteccionista, ha accelerat la seva agenda exterior per ampliar l'accés a mercats i recursos, i consolidar aliances estratègiques arreu.

Entre les iniciatives de 2025, destaca l'acord amb el Mercosur (l'Argentina, el Brasil, Paraguai i l'Uruguai), que impulsarà un mercat conjunt de 780 milions de persones, estalviarà 4.000 milions d'euros anuals en aranzels i podria incrementar un 39% les exportacions europees a aquesta regió.²⁶ També destaca l'acord amb Indonèsia per reduir progressivament la pràctica totalitat (98,5%) dels aranzels fins al 2030 i un pacte polític basat en la sostenibilitat i la transició energètica.²⁷ Així mateix, la UE i l'Índia han accelerat les seves negociacions comercials per assolir un acord integral que permeti un accés privilegiat de les empreses europees al mercat indi.²⁸ A més, tant la UE com l'Índia pateixen els efectes del proteccionisme nord-americà i necessiten diversificar socis. L'Índia, en particular, troba a la UE l'únic mercat amb prou capacitat per compensar pèrdues comercials amb els Estats Units i, per tant, els vincles econòmics i estratègics UE-Índia avui tenen més valor que mai.²⁹

A banda d'aquests grans acords, la Unió Europea ha mantingut acostaments comercials i estratègics amb altres països i blocs durant el 2025. Dintre del continent europeu, amb Noruega, s'ha reforçat la cooperació, principalment, en defensa i energia;³⁰ amb el Regne Unit, s'ha firmat un pacte ampli que inclou cooperació energètica, quotes de pesca, i la simplificació de la burocràcia per al comerç,³¹ i amb Suïssa, s'ha acordat ampliar la cooperació en àmbits com la lliure circulació de persones i de mercaderies, el comerç agrícola, l'energia i la salut, entre d'altres.³² A més, amb Armènia, s'ha establert una nova agenda de cooperació i el compromís de 2.500 milions d'euros en inversions per promoure infraestructures sostenibles, digitalització i economia verda,³³ i, amb Moldàvia, s'han revisat les condicions de l'àrea de lliure comerç per liberalitzar productes agrícoles.³⁴

Altres iniciatives inclouen l'acord amb Sud-àfrica per impulsar el comerç i les inversions que afavoreixen la transició verda, un nou acord de cooperació sobre cadenes de valor de minerals i metalls crítics i nous projectes en el marc de *Global Gateway* (l'estratègia d'inversió

²⁶ Bounds, A. (2025), "[EU offers safeguards to ease farmers' fears over Mercosur trade deal](#)", Financial Times.

²⁷ European Commission (2025), "[EU and Indonesia choose openness and partnership with political agreement on CEPA](#)".

²⁸ Editorial Expansión (2025), "[La UE se acerca a India para esquivar a Trump](#)", Expansión.

²⁹ Erixon, F. (2025), "[The EU Should Sign New Trade Agreements to Revive Long-term Economic Growth](#)", European Centre for International Political Economy (ECIPE).

³⁰ European Commission (2025), "[Press statement by President von der Leyen with Norwegian Prime Minister Støre](#)".

³¹ Francis, S. (2025), "[The new UK-EU deal at a glance](#)", BBC.

³² Delegation of the European Union to Switzerland and Liechtenstein (2025), "[EU and Switzerland initial agreements to strengthen bilateral relations](#)".

³³ Comissió Europea (2025), "[Joint press release: EU and Armenia reaffirm and advance their partnership during a leaders' Meeting](#)".

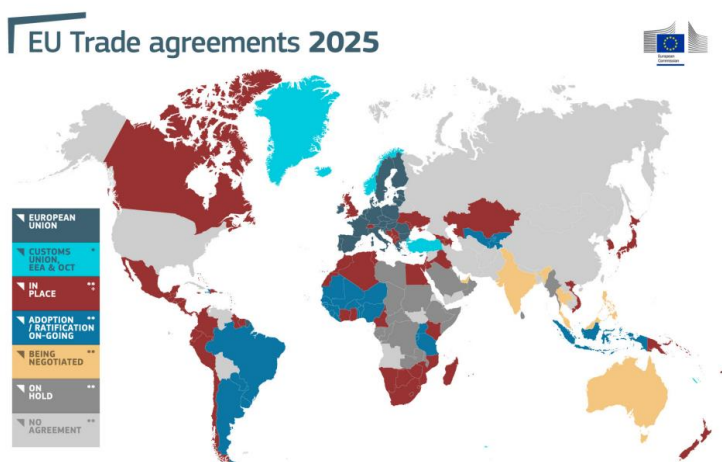
³⁴ Comissió Europea (2025), "[EU and Moldova reach agreement on a modernised trade relationship](#)".

d'Europa per al món).³⁵ Amb Austràlia, es negocia un acord de seguretat i defensa.³⁶ A l'Àsia central, s'ha establert una associació estratègica amb el Kazakhstan, el Kirguizstan, el Tadjikistan, el Turkmenistan i l'Uzbekistan per reforçar la cooperació en seguretat, comerç, infraestructures i canvi climàtic, així com la cooperació en matèria de materials crítics i terres rares.³⁷

La UE també ha participat en actes amb el bloc transpacífic CPTPP (Acord ampli i progressista d'associació transpacífic), que agrupa 12 països de la conca del Pacífic com el Canadà, Mèxic, el Japó, el Vietnam, Austràlia i Xile, entre d'altres, amb l'objectiu de reforçar la cooperació en comerç de béns i serveis digitals,³⁸ i ha mantingut contactes amb altres països com Singapur, Tailàndia i Malàisia, entre d'altres, en un esforç per ampliar la seva presència comercial.³⁹

En definitiva, la Unió Europea actua cada cop més orientada a la diversificació, amb nous acords i aliances amb països i blocs d'arreu, per cercar nous mercats, reduir dependències estratègiques i guanyar marge d'autonomia.

Figura 5. Estat dels acords i les negociacions comercials de la Unió Europea



Font: Comissió Europea

³⁵ Comissió Europea (2025), [“Ahead of G20 Summit, EU and South Africa advance cooperation on clean trade and investment”](#).

³⁶ Comissió Europea (2025), [“Europe and Australia commit to Security and Defence Partnership”](#).

³⁷ Consell de la Unió Europea (2025), [“Primera cumbre UE-Àsia Central, 4 de abril de 2025”](#).

³⁸ Foster, P., Gridneff, I., Bounds, A., i Walker, O. (2025), [“EU eyes closer ties to transpacific bloc as Trump jolts trade order”](#), Financial Times.

³⁹ Comissió Europea (2025), [“Press statement by President von der Leyen with Norwegian Prime Minister Støre”](#).

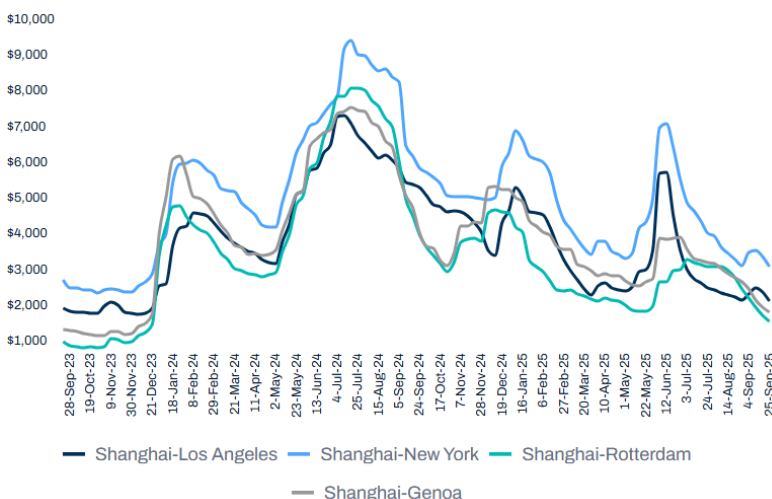
3.3. Riscos sobre el transport marítim: geopolítica i canvi climàtic

La vulnerabilitat del transport marítim i la volatilitat dels preus

Les cadenes de subministrament globals cada cop són més vulnerables a les disrupcions ocasionades per motius geopolítics, climàtics i de seguretat que afecten les rutes comercials i, especialment, les rutes marítimes. Les tarifes marítimes (indicadors del preu mitjà que les navilieres cobren per transportar un contenidor en un moment concret) han experimentat una gran volatilitat els darrers cinc anys. Primerament, entre 2020 i 2021, per la COVID-19, que va provocar una disrupció sense precedents en el transport marítim amb increments històrics de les tarifes i, posteriorment, per l'impacte de la guerra entre Rússia i Ucraïna en les cadenes de valor a principis de 2022.

En els darrers dos anys, les tarifes han continuat experimentant volatilitats fortes. La guerra d'Israel-Hamàs i la crisi del mar Roig consegüent a finals de 2023, juntament amb la forta sequera que va afectar el canal de Panamà, van provocar noves fluctuacions dels preus. Darrerament, la nova onada proteccionista i les tensions geopolítiques han agreujat aquesta volatilitat. A finals de 2024 i principis de 2025, els preus van repuntar per l'alta demanda de les compres avançades als EUA abans de la imposició dels aranzels i, al maig-juny de 2025, per la treva temporal en l'aplicació d'aranzels mutus entre els EUA i la Xina, que va tornar a reactivar el comerç entre els dos països.⁴⁰

Figura 6. Volatilitat de les tarifes marítimes en rutes est-oest (dòlars per contenidor de 40 peus)



Font: Shanghai Shipping Exchange, Drewry Supply Chain Advisors i Xeneta

⁴⁰ Miller, G. (2025), "[The rise and fall of container spot rates — and what it means for 2026](#)", Lloyd's List.

A finals de 2025, els índexs referents de tarifes han tornat a baixar als nivells previs a la crisi del mar Roig de finals de 2023. Aquest descens s'explica en bona part per l'augment de l'estabilitat fruit dels acords bilaterals comercials dels EUA i per l'augment de la certesa aranzelària. Tot i així, el risc de volatilitat continua fortament lligat a les tensions geopolítiques, als canvis en la política comercial i a les impugnacions legals contra els aranzels de Trump.⁴¹

El mar Roig: cessament dels atacs, però el risc persisteix

Els atacs dels houthis des de finals de 2023 van provocar una forta crisi del transport marítim al mar Roig durant tot el 2024 i part de 2025, i van alterar el comerç global greument. El trànsit pel canal de Suez va caure a més de la meitat, fet que va desestabilitzar cadenes de subministrament a Europa, l'Àsia i l'Àfrica.⁴² Les navilieres principals van desviar els vaixells del mar Roig i del canal de Suez cap a la ruta més llarga del cap de Bona Esperança, amb un temps de trànsit entre 10 i 14 dies més llarg i amb costos més elevats.

La possible fi dels atacs dels houthis al mar Roig anunciada el novembre de 2025 hauria de comportar una recuperació gradual del trànsit pel canal de Suez i, en conseqüència, una caiguda de les tarifes del transport marítim de contenidors. Tot i així, el retorn massiu a aquest corredor requerirà garanties sòlides de seguretat, tant per part de les navilieres com de les asseguradores, ja que els houthis mantenen la capacitat i la intenció d'atacar sense previ avís. El cessament d'atacs és, de moment, temporal i condicionat a l'evolució del conflicte a Gaza.⁴³

A això s'afegeix un problema de sobrecapacitat. Durant la crisi del mar Roig, moltes navilieres van reposicionar vaixells i van afegir tones de capacitat per compensar els desviaments pel cap de Bona Esperança. Amb la reobertura comercial potencial del corredor del mar Roig, la demanda no cobreix tota aquesta capacitat, la qual cosa pressiona els preus a la baixa. Actualment, les tarifes mitjanes des d'Àsia cap al nord d'Europa, la Mediterrània i la costa est dels EUA ja han caigut més d'un 50% des de començament de 2025 i el retorn al mar Roig, podria fer caure encara més els preus a escala global. Es preveu que les tarifes mundials baixin fins a un 25% el 2026, degut, per una banda, a l'excés de capacitat naviliera i, per l'altra, a la desacceleració econòmica mundial (vegeu l'apartat 6.1). Aquesta situació portarà moltes navilieres a operar amb pèrdues i podria generar disruptions a les cadenes logístiques marítimes.⁴⁴

⁴¹ El Mercantil (2025), "[El flete marítimo repunta de golpe tras la pausa de Trump en sus aranceles de importación](#)".

⁴² Sainz, V. (2025), "[The Red Sea Shipping Crisis \(2024-2025\): Houthi Attacks and Global Trade Disruption](#)", Atlas Institute for International Affairs.

⁴³ Jalabi, R. i John, J. (2025), "[Houthis signal halt to Red Sea shipping attacks](#)", Financial Times.

⁴⁴ Marine Link (2025), "[Container Freight Rates Could Plunge with End of Houthi Attacks](#)".

L'estret d'Ormuz: el conflicte Israel-Iran

Aquest estret és l'única sortida marítima del golf Pèrsic, separa l'Iran d'Oman i els Emirats Àrabs Units, i connecta el golf Pèrsic amb el mar d'Oman i l'oceà Índic. Al voltant del 20% del petroli mundial passa per aquest punt, declarat per l'Administració d'Informació Energètica dels EUA com “el punt de col·lapse més important del trànsit petrolier mundial”.

El juny de 2025, Israel va atacar objectius militars i nuclears a l'Iran, la qual cosa va provocar una resposta iraniana amb centenars de míssils. Tot i un cessament del foc temporal, la situació a la regió encara és tensa. Un tancament potencial de l'estret d'Ormuz, una mesura que l'Iran ja s'ha plantejat, podria suposar un impuls en els preus del petroli fins als 100 dòlars per barril a curt termini i fins i tot als 150 dòlars si el bloqueig es mantingués durant mesos. Això afectaria directament l'economia global, amb restriccions en l'oferta, caigudes borsàries i increment del deute públic. Caldrà veure, però, si Teheran té la voluntat (i la capacitat) de tancar l'estret.^{45,46} Els EUA, de moment, són presents a la regió per vetllar per la seguretat a la zona i un tancament de l'estret molt probablement provocaria una resposta militar dels EUA.

El canal de Panamà: sequera i tensions geopolítiques

El canal de Panamà és un altre punt clau en el comerç marítim mundial, ja que connecta els oceans Atlàntic i Pacífic. El canal va patir restriccions el 2023 i el 2024 per falta d'aigua arran d'un període de sequera llarg i va obligar a buscar rutes alternatives menys eficients, com el corredor interoceànic de Mèxic.⁴⁷

Actualment, el trànsit de vaixells portacontenidors ja supera els nivells previs a la sequera, gràcies a la recuperació del nivell d'aigua i l'augment de rutes desviades del mar Roig.⁴⁸ A més, davant dels riscos ambientals futurs, l'Autoritat del Canal de Panamà (ACP) ha anunciat un pla estratègic de 7.400 milions de dòlars en deu anys, per garantir la disponibilitat d'aigua davant els efectes del canvi climàtic, incloent-hi la construcció d'un gasoducte per descongestionar el trànsit marítim.⁴⁹

Cal destacar que, darrerament, el canal de Panamà ha incrementat el seu protagonisme geopolític. Aproximadament el 40% del tràfic de contenidors nord-americà passa per aquesta via i el control dels ports per part de Hutchison Ports PPC (Hong Kong, Xina) ha generat preocupació en la seguretat econòmica i militar dels EUA. Tot i ser un conglomerat privat, la legislació xinesa podria obligar-lo a cooperar amb Pequín en cas de conflicte.⁵⁰

⁴⁵ Al Jazeera Staff (2025), “[What is the Strait of Hormuz, could it factor into Israel-Iran conflict?](#)”, Al Jazeera.

⁴⁶ 3Cat (2025), “[Per què és important l'estret d'Ormuz, pas estratègic del petroli que l'Iran amenaça de tancar](#)”.

⁴⁷ ACCIÓ (2025), [Anàlisi de riscos i tendències globals 2025](#).

⁴⁸ Project44 (2025), “[Recovery of the Panama Canal](#)”.

⁴⁹ Morán, C. (2025), “[Canal de Panamá invertirá 7.400 millones en diez años](#)”, Expansión.

⁵⁰ Swanson, A. (2025), “[Per què la Xina no para d'invertir als ports d'arreu del món?](#)”, Ara.

En aquest context, Donald Trump ha amenaçat diverses vegades amb annexionar el canal de Panamà amb els EUA per reduir la influència xinesa i garantir el control nord-americà sobre infraestructures crítiques.⁵¹ Així, Panamà, que el 2017 es va sumar a la iniciativa xinesa de la ruta de la seda, ha anunciat que no renovarà l'acord amb la Xina, després de pressions dels EUA. El govern panameny també revisarà les concessions portuàries i ha reforçat la cooperació amb Washington en projectes estratègics.⁵²

El transport fluvial i marítim europeu: els efectes dels aranzels i el canvi climàtic

La xarxa fluvial europea té un paper clau en la circulació de mercaderies. Connecta 25 estats membres de la UE i és una opció eficient i baixa en emissions (consumeix un 17% de l'energia del transport via carretera i un 50% del ferrocarril).⁵³ Els rius s'utilitzen principalment per al transport de productes petroquímics, minerals metàl·lics i productes agrícoles, que junts representen més de dues terceres parts del transport fluvial.⁵⁴ Grans empreses europees com BASF depenen del transport fluvial (40% del seu volum) i els rius són indispensables per al subministrament de moltes empreses. És el cas de la siderúrgia Thyssenkrupp, que necessita 60.000 tones diàries de matèries primeres, una demanda impossible de cobrir amb camions (en necessitaria 20.000), o de Covestro, que utilitza el Rin per rebre la majoria de les matèries primeres.⁵⁵

Des de principis d'estiu de 2025, els ports europeus s'han vist desbordats degut a l'augment del volum d'importacions des d'Àsia cap a Europa, fruit de la desviació del mercat nord-americà. Tot i que a finals de 2025 la congestió portuària ha millorat, els ports europeus principals, com Anvers, Rotterdam o Hamburg, continuen operant més lentament. Durant l'estiu i la tardor de 2025, aquests ports van patir esperes de vaixells de fins a 10 dies, temps que s'ha reduït a entre 1 i 3 dies a l'octubre i el novembre de 2025.⁵⁶

⁵¹ Crespi, A. (2025), "[Trump insinua l'ús de la força militar per annexionar-se Groenlàndia i el canal de Panamà](#)", Ara.

⁵² Lauría, S. (2025), "[Panamá no renovará el acuerdo de entendimiento con China tras reunirse con Marco Rubio](#)", El País.

⁵³ Niu, T., Shao, Z. i Zhu, G. (2024), "[Toward greener freight: Overview of inland waterway transport for freight in the European Union](#)", The International Council on Clean Transportation (ICCT).

⁵⁴ Eurostat (2025), "[Inland waterway freight transport - quarterly and anual data](#)".

⁵⁵ Sorge, P., Eckl-Dornay, W. i Look, C. (2025), "[La ruta comercial más importante de Europa se encuentra en riesgo debido al cambio climático](#)", Infobae.

⁵⁶ Tradlinx (2025), "[How Bad Is European Port Congestion Really in Late 2025?](#)"

A més, la sequera ha reduït el nivell d'aigua dels rius europeus principals, com el Rin, el Danubi i el Tisza, i ha limitat la capacitat de càrrega dels vaixells fins al 50%.⁵⁷ Això ha provocat un increment dels costos i retards.⁵⁸

Aquesta situació ha forçat grans empreses a replantejar les seves cadenes de subministrament; en el cas de BASF, derivant part del transport per carretera o ferrocarril i, en el de Covestro, plantejant-se traslladar part de la producció a Bèlgica. El govern alemany té iniciatives per abordar el repte de la sequera del Rin, però no aconsegueix accelerar els projectes per les disputes polítiques i les barreres burocràtiques. Aquest fet contrasta amb Suïssa, que el 2019 va finalitzar un projecte de dragatge per millorar l'accés dels seus ports al Rin.

Es preveu que les interrupcions en el comerç fluvial arran dels efectes climàtics cada cop siguin més freqüents. Els rius, que tradicionalment eren una alternativa econòmica, eficient i ecològica, estan perdent la fiabilitat. Les empreses, amb l'objectiu de continuar operant, intenten adaptar-se amb flotes noves i acumulació d'estocs, però això té un cost alt i difícilment sostenible en el temps.⁵⁹

3.4. La resposta empresarial a la nova realitat proteccionista

La gestió eficaç del risc: cap a una empresa triple A

La imprevisibilitat actual de les dinàmiques del comerç internacional obliga les empreses a anticipar-se als canvis. La clau de la resiliència de la cadena de subministrament ja no rau en l'eliminació del risc, sinó en la seva gestió eficaç.

En aquest sentit, construir cadenes de valor resilients exigeix una forta capacitat estratègica i d'adaptació constant al canvi, i el compliment de tres conceptes clau.⁶⁰ El primer és la redundància, que implica mantenir estocs de seguretat, proveïdors de reserva i un excés de capacitat per tal d'absorbir qualsevol augment de la demanda i continuar servint els clients durant una possible interrupció del subministrament. En negatiu, suposa un cost associat, ja que les empreses mantenen actius redundants que no s'utilitzen quan no hi ha interrupció.

⁵⁷ Wright, R. (2025), "[Los puertos europeos están 'desbordados' debido a la congestión causada por los aranceles de Trump](#)", Expansión.

⁵⁸ Portal Portuario (2025), "[Bajo nivel de agua y ola de calor siguen dificultando transporte de carga por el río Rin](#)".

⁵⁹ Sorge, P., Eckl-Dornay, W. i Look, C. (2025), "[La ruta comercial más importante de Europa se encuentra en riesgo debido al cambio climático](#)", Infobae.

⁶⁰ OCDE (2025), "[OECD Supply Chain Resilience Review. Navigating Risks](#)".

El segon és la flexibilitat, que comporta desenvolupar capacitats dinàmiques per adaptar-se ràpidament i canviar l'organització de les cadenes de subministrament quan es produeix una interrupció. La flexibilitat és necessària en els processos de contractació, producció, distribució i atenció al client, així com en els sistemes de control.

I el tercer és la capacitat de resposta, que permet ser sensible als senyals d'alerta i ser eficaç en l'execució dels plans de resposta a les crisis. Implica la formació adequada del personal i dels directius, així com una presa de decisions descentralitzada.

D'aquesta manera, les empreses amb millor rendiment solen ser aquelles que posseeixen tres qualitats, descrites com a “triple A”. Es tracta d'empreses *àgils* (poden reaccionar ràpidament a qualsevol canvi en la demanda o l'oferta), *adaptables* (poden ajustar-se ràpidament als canvis estructurals i a les noves estratègies) i *alineades* (amb els interessos de tots els proveïdors de la cadena de producció, així com amb governs, organitzacions no governamentals i altres parts interessades).

Una empresa triple A passa, cada cop més, per disposar d'una unitat geopolítica,⁶¹ un centre de decisions que faci un seguiment dels nous desenvolupaments en el comerç global, que planifiqui a través de diversos horitzons temporals, i que guiï els responsables de l'empresa sobre les maneres de mitigar l'impacte de l'expansió dels aranzels i els controls comercials. Aquesta unitat geopolítica hauria d'establir horitzons de treball a curt termini, amb tasques enfocades a respondre ràpidament als possibles canvis aranzelaris i de normativa aplicada als productes, i, a llarg termini, cercar l'adaptació de l'empresa a la nova normalitat. L'entorn geopolític actual obliga l'empresa no només a estar disposada a canviar de proveïdors i replantejar la seva presència a l'estranger, sinó també a ser capaç de canviar la cartera de productes cap a negocis amb més marge mitjançant desinversions, reassignació de capital o fusions i adquisicions.

En concret, si l'empresa té avantatge comparatiu respecte de la competència (pot augmentar els preus sense perdre vendes), l'empresa optarà a dues estratègies. En cas que la demanda dels consumidors augmenti (els aranzels han tingut un impacte més baix que per als competidors i l'empresa comercialitza amb mercats en auge), l'empresa es troba en la posició més idònia per accelerar accions comercials (nous productes i millora de marca) i noves instal·lacions de producció. Per contra, en cas que la demanda es redueixi (l'empresa comercialitza amb mercats en desacceleració), les empreses han d'evitar grans inversions de capital, ajustar els preus i focalitzar les vendes on la posició de l'empresa hagi millorat amb els aranzels.

En canvi, si l'empresa no té avantatge comparatiu, opta a dues altres estratègies. Si la demanda augmenta, l'empresa ha de considerar reduccions de costos per millorar els marges, renegociacions amb proveïdors i calibratge de preus. A mitjà termini, pot ser necessari sortir de línies de negoci no rendibles i realinear les plantes de producció. En cas que la demanda

⁶¹ McKinsey (2025), “[Navigating tariffs with a geopolitical nerve center](#)”.

es redueixi, l'empresa es troba en la posició més vulnerable, perquè els seus productes estan molt exposats als aranzels. La prioritat és la contenció de costos, optimitzar la cartera de productes, ajornar les inversions de capital i focalitzar-se en els mercats amb marges més alts.⁶²

Totes aquestes decisions es prenen amb més encert quan l'empresa inverteix en eines d'anàlisi i IA, com la modelització d'escenaris i costos tarifaris, el càlcul de l'avantatge competitiu, la modelització de la demanda en funció de l'elasticitat del sector específic o la identificació de riscos associats a cada proveïdor.

Figura 7. Matriu de les estratègies empresarials en funció de l'impacte dels aranzels

AVANTATGE COMPARATIU REVELAT	ALT	PROTEGIR ELS MARGES I AUGMENTAR QUOTA DE MERCAT	ACCELERACIÓ COMERCIAL I PRODUCTIVA
	BAIX	RACIONALITZAR I REORIENTAR	RESTABLIR L'ESTRUCTURA DE COSTOS
		DISMINUEIX	AUGMENTA
		DEMANDA DELS CONSUMIDORS	

Font: McKinsey

Diversificació i relocalització productiva

La imposició d'aranzels de Trump en el seu segon mandat ha accentuat la relació tensa entre els Estats Units i la Xina. L'acord bilateral EUA-Xina del mes de novembre de 2025, que ha anat precedit d'una escalada mútua d'aranzels (política de *tit for tat*) i de maniobres de pressió per reforçar la capacitat negociadora d'ambdós països, s'ha signat de forma temporal per tan sols un any i, per tant, no allunya un futur ple d'incertesa en les relacions comercials entre ambdues potències.

Aquesta situació està provocant que les empreses nord-americanes ja considerin, des de fa un temps, buscar fonts de subministrament alternatives a la Xina.⁶³ Aquest fet pot suposar oportunitats per a les empreses europees, ja que són productores de molts dels productes que els Estats Units compren a la Xina. S'estima que Europa subministra el 55% dels productes que els EUA importen de la Xina.

Tanmateix, les economies de l'Associació de les Nacions del Sud-est Asiàtic (ASEAN) també tenen un paper significatiu en la substitució de les exportacions provinents de la Xina, especialment en el sector de l'electrònica, on el Vietnam s'erigeix en un *hub* important. El

⁶² McKinsey (2025), "[Tariffs and global trade: The economic impact on business](#)".

⁶³ McKinsey (2025), "[The great trade rearrangement](#)".

sector tèxtil també podria sortir reforçat en les exportacions provinents d'aquests països, però, en aquest cas, s'enfronten a la competència de les empreses del Marroc i Turquia.

En molts casos, l'estratègia de diversificació de proveïdors xinesos, però, xoca amb les dificultats de trobar proveïdors alternatius, sobretot en matèries primeres crítiques o béns intermedis. L'estratègia exportadora de la Xina ha anat derivant cap a béns intermedis i de capital, i s'ha convertit en un proveïdor clau d'*inputs* intermedis en moltes cadenes de subministrament. Això comporta que cada cop sigui més difícil per als fabricants globals excloure els components xinesos o minimitzar la dependència de la Xina. A més, la Xina ha virat cap a exportacions de més valor afegit. Els béns d'alta tecnologia, com ara ordinadors, equips de telecomunicacions, productes aeroespacials i biotecnologia, representen ara al voltant del 30% del total de les exportacions, i també s'ha posicionat com un exportador molt rellevant de vehicles elèctrics a tot el món, malgrat la imposició d'aranzels.⁶⁴

Les dificultats de trobar alternatives al subministrament xinès obliga les empreses a buscar altres estratègies. Una d'elles és impulsar la fabricació en el país propi, tal com pretén Trump per al cas de les empreses nord-americanes, especialment en productes estratègics com els semiconductors, tot i que són decisions de resultats a llarg termini (la instal·lació d'una planta productiva de semiconductors triga entre 3 i 5 anys de mitjana).⁶⁵

Una altra solució és la deslocalització de part de la producció a altres països. En aquesta estratègia, l'Índia (país no-alineat geopolíticament) s'ha postulat per atraure inversions d'alt valor afegit, tant per reexportar des d'allà com per aprofitar el creixent mercat nacional. Un exemple és el d'Apple, que va construir una planta de pantalles a l'Índia enmig de la crisi aranzelària EUA-Xina, per subministrar aquest component per als telèfons intel·ligents⁶⁶ des de l'Índia, o de Micron, que va construir una planta de semiconductors a l'Índia.⁶⁷

Per a les empreses xineses, substituir les seves exportacions als EUA, en general, està sent més senzill i han pogut reaccionar ràpidament a l'hora de trobar destinacions alternatives. Una d'elles és Europa, atès que les importacions europees i nord-americanes comparteixen perfils similars, i és un mercat de substitució natural per a les empreses xineses si no s'enfronten a barreres comercials significatives. El sud-est asiàtic, l'Àfrica, i l'Amèrica Llatina són altres mercats de diversificació de les exportacions xineses (vegeu l'apartat 3.5).

Per altra banda, per tal d'escapar dels aranzels nord-americans, moltes empreses xineses han optat per diversificar la seva producció als països emergents. Un bon exemple és Lenovo,

⁶⁴ OCDE (2025), "[OECD Supply Chain Resilience Review. Navigating Risks](#)".

⁶⁵ Singer, P. (2025), "[Building Fabs in the U.S. vs Taiwan: Twice as Long, Twice as Much](#)", Semiconductor Digest.

⁶⁶ Reed, J. i Bradshaw, T. (2025), "[Apple ampliará su cadena de suministro en India mediante una planta de Foxconn de 1.500 millones de dólares](#)", Expansión.

⁶⁷ McKinsey (2025), "[A new trade paradigm: How shifts in trade corridors could affect business](#)".

que, gràcies a una inversió del fons sobirà saudita PFIA, va establir una nova seu a Riad per a l'Orient Mitjà i l'Àfrica, i té previst construir una fàbrica a la regió.⁶⁸

Les empreses europees també han optat per reforçar la seva presència als Estats Units, cosa que els permet evitar els costos aranzelaris i, a part, satisfer la demanda nord-americana. Alguns exemples són Campari, productora italiana de licors, o Louis Vuitton, dissenyadora francesa de roba i components de luxe, que han mostrat interès a ampliar la seva capacitat productiva al país nord-americà. Pel que fa a la indústria farmacèutica, grans empreses com Roche, Novartis, Eli Lilly, AstraZeneca o GSK han anunciat inversions milionàries als EUA, impulsades pels compromisos de l'acord amb els EUA i per un entorn més favorable en termes fiscals i de regulació. El sector de l'automoció és un altre dels més actius: BMW vol augmentar la producció de la planta de Carolina del Sud, mentre que Volkswagen i Mercedes estudien la possibilitat de fabricar certs models als EUA per evitar els aranzels que afecten els vehicles muntats a Mèxic.⁶⁹ També Ikea, davant dels aranzels a la fusta i als mobles, ha decidit augmentar la producció als EUA. Fins ara, Ikea només fabricava localment el 15% dels productes que venia als Estats Units, mentre que a Europa i l'Àsia aquesta producció suposa un 75% i 80% respectivament.⁷⁰

L'augment del proteccionisme també és una nova oportunitat perquè les empreses europees reforcin el mercat intern propi, lliure d'aranzels, sigui per traslladar-hi part de la producció o per concentrar-hi les vendes. En el sector de l'automoció, Volvo,⁷¹ Polestar⁷² i Husqvarna⁷³ han retornat producció de la Xina a Europa. Altres empreses com H&M han anunciat que recorreran a compres més grans a proveïdors propers a Europa i reforçaran les vendes al Vell Continent.⁷⁴ Aquestes decisions, d'altra banda, es produeixen en plena consolidació de la regió mediterrània com a pol de *nearshoring*. Espanya, Portugal i el Marroc emergeixen com a destinacions preferents per a indústries que busquen reduir terminis, assegurar aprovisionaments i millorar la competitivitat global.⁷⁵

Les decisions estratègiques de les empreses europees també han de tenir en compte els acords comercials potencials que la UE pugui signar i que poden suposar oportunitats de negoci en regions que poden servir com a via d'escapament als aranzels nord-americans. En aquest sentit, la UE es troba en un procés d'ampliació de la seva xarxa d'acords amb algunes de les economies més dinàmiques del món, com ara el Mercosur o el sud-est asiàtic, que

⁶⁸ Gallego, N. (2025), "[Lenovo sale indemne de la crisis arancelaria](#)", La Vanguardia.

⁶⁹ Granda, M. i Millán Alonso, S. (2025), "[De Campari a Louis Vuitton: las empresas que pasan por el aro de Trump y se refuerzan en EE UU](#)", El País.

⁷⁰ Milne, R. (2025), "[Ikea aumenta su producción en EEUU en respuesta a los aranceles de Trump a los fabricantes de muebles](#)", Expansión.

⁷¹ Montenegro, A. (2025), "[Volvo repatria de China a Europa su superventas eléctrico EX30](#)", Coche Global.

⁷² Reuters (2025), "[Polestar to make new SUV in Europe from 2028](#)".

⁷³ Reuters (2025), "[Husqvarna reworking supply chain to offset tariffs, CEO says](#)".

⁷⁴ Reuters (2025), "[H&M speeds up shift to regional supply chains amid tariff threat](#)".

⁷⁵ Moneda Única (2025), "[El renacer del nearshoring en el Mediterráneo: empresas europeas reconfiguran sus cadenas de suministro](#)".

poden suposar una oportunitat tant en termes de diversificació de vendes com en termes d'inversió (vegeu l'apartat 3.2).

En definitiva, el nou context proteccionista obliga les empreses a desenvolupar una estratègia de multilocalització, amb la voluntat de no perdre el mercat nord-americà i, a la vegada, aprofitar les oportunitats de mercats alternatius, independentment, cada cop més, de l'alineament geopolític tradicional.

3.5. La reconfiguració dels fluxos comercials i d'inversió s'accelera

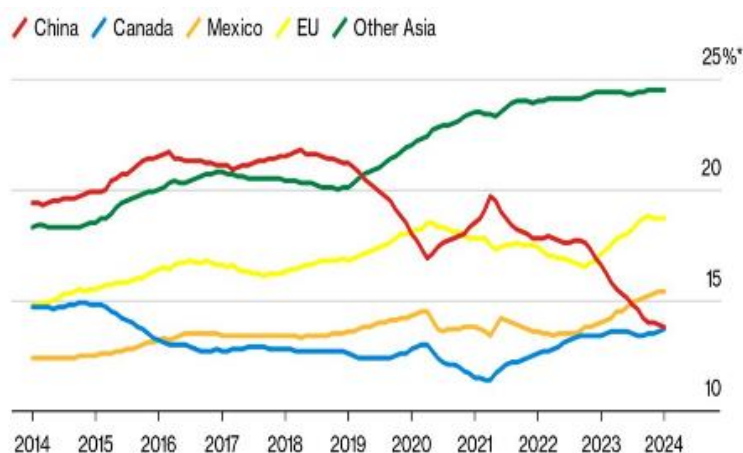
Les empreses s'enfronten cada cop a més riscos que afecten les cadenes de valor global, com el creixent proteccionisme, iniciat per Trump en el seu primer mandat el 2018, l'agreujament de les tensions geopolítiques, derivat de la crisi de la COVID-19, o els conflictes bèl·lics, en particular la invasió de Rússia a Ucraïna i el conflicte a l'Orient Mitjà.

Aquestes tensions geopolítiques i l'auge proteccionista estan canviant les estratègies empresarials i reconfigurant les cadenes de subministrament globals d'acord, cada cop més, amb criteris de resiliència i de diversificació, en detriment de criteris d'eficiència. Aquest fenomen s'ha reforçat encara més el 2025, arran de la nova política aranzelària de Trump, que ha accelerat la transformació dels fluxos de comerç i d'inversió mundials.

L'afectació als fluxos del comerç mundial

La reconfiguració de les cadenes de valor global està produint una reorientació dels fluxos comercials cada cop més acusada. Un primer canvi que s'observa és el procés progressiu de desacoblament comercial entre els Estats Units i la Xina: el pes de la Xina en les importacions dels EUA s'ha reduït del 22% el 2018 al 14% el 2024. Per contra, augmenta el pes de la UE, Mèxic i, molt especialment, l'Índia i l'ASEAN en les importacions nord-americanes.

Figura 8. Importacions dels Estats Units per regions. 2014-2024 (en percentatge respecte del total importat)



Font: Oxford Economics / Haver Analytics

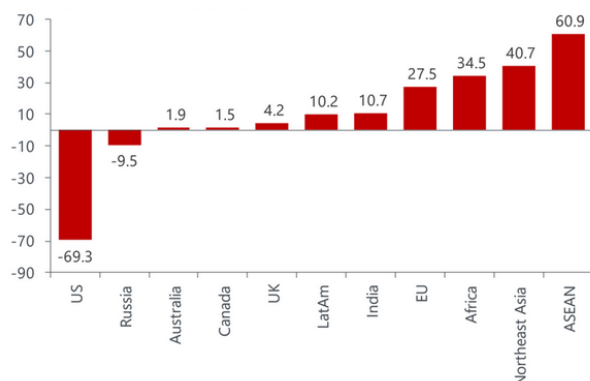
Els aranzels anunciats per Trump a la primavera de 2025 han debilitat encara més els vincles comercials entre els EUA i la Xina, i han fet més profund el desacoblament iniciat en el primer mandat de Trump. Tot i l'avançament de vendes a principis d'any, l'entrada en vigor dels aranzels ha implicat una forta caiguda de les exportacions xineses als Estats Units (-16,9% interanual en el període gener-setembre de 2025).⁷⁶

Això ha obligat les empreses xineses a intensificar la reorientació de l'exportació cap als països emergents, especialment al sud-est asiàtic i l'Àfrica, i a la UE, que han més que compensat la caiguda del mercat nord-americà.⁷⁷ De fet, el superàvit comercial de la Xina ha assolit un nou rècord fins a gairebé un bilió de dòlars el 2025.

⁷⁶ Irwin-Hunt, A. (2025), "[China's export machine remains resilient beyond the US](#)", FDI Intelligence.

⁷⁷ Loo, L. (2025), "[Why have China's exports held up so well under higher US tariffs?](#)", Oxford Economics.

Figura 9. Exportacions de la Xina. Febrer-setembre de 2025 (volum acumulat en milers de milions de dòlars, variació interanual)



Font: Oxford Economics i Administració de Duanes de la Xina

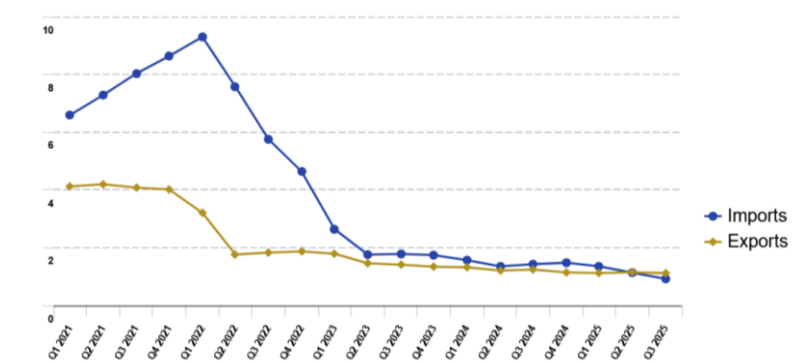
La desviació d'exportacions xineses cap a Europa (han pujat un 9% interanual durant el període gener-setembre de 2025) pot generar un impacte important a la indústria, especialment a l'automoció, l'acer, la química, la maquinària i els panells solars.⁷⁸ Els sectors industrials relacionats amb l'acer i l'alumini, a més, estan directament afectats pels alts aranzels imposats per Trump de fins al 50%, fent que la reorientació d'acer i alumini barat (i subvencionat) xinès cap a la UE augmenti la pressió competitiva a la indústria europea⁷⁹ i obligui Europa a protegir la seva indústria (vegeu l'apartat 3.2).

Un altre dels canvis rellevants és el desacoblament entre la Unió Europea i Rússia arran de la invasió de Rússia a Ucraïna i les sancions imposades per la UE tant pel que fa a les importacions (combustibles) com a les exportacions. Així, el pes de Rússia en les importacions extracomunitàries ha passat del 9,3% d'abans de la invasió al 0,9% en el tercer trimestre de 2025, mentre que el pes de Rússia en les exportacions extracomunitàries ha passat del 4% a l'1%.

⁷⁸ Tumerkan, A. (2025), "[China vs. the E.U.: The Trade War Nobody Is Talking About \(Yet\)](#)", Dunham.

⁷⁹ Euractive (2025), "[On U.S. steel and aluminum tariffs and their impact: 'EU must renegotiate the new U.S. tariffs'](#)".

Figura 10. Comerç de béns de la UE amb Rússia. 1T 2021-3T 2025 (en percentatge respecte del total comerç extra-UE)



Font: Eurostat

Aquesta ruptura amb Rússia ha suposat un gran daltabaix per a l'economia europea per la gran dependència energètica amb aquest país, cosa que ha comportat un procés de diversificació accelerat: abans de la invasió a Ucraïna de 2022, la UE depenia de Rússia per més del 40% del gas i més del 25% del petroli; des d'aleshores, la UE ha reduït les importacions energètiques russes, fins al 13% en gas i pràcticament ha eliminat la importació de petroli rus, amb l'objectiu de prescindir completament de l'energia de Moscou a finals de 2027. En aquest procés de diversificació, els Estats Units, Noruega i el Kazakhstan han esdevingut els nous proveïdors energètics principals de la UE. Tanmateix, els compromisos adquirits en el recent acord comercial UE-EUA en matèria energètica pot suposar la substitució de la dependència russa per la nord-americana (vegeu l'apartat 5.2).

Aquest desacoblament entre la UE i Rússia ha comportat un altre fenomen, que és el vincle comercial creixent entre la Xina i Rússia, en línia amb el seu vincle geopolític (vegeu l'apartat 1.2). Des de l'esclat del conflicte d'Ucraïna, les exportacions xineses a Rússia han augmentat més d'un 70%, en especial en maquinària, equips elèctrics i electrònics i automoció, tot ocupant el buit de les empreses occidentals. Les importacions xineses procedents de Rússia (principalment, combustibles) segueixen una trajectòria similar a l'alça i han augmentat amb força després de l'inici del conflicte d'Ucraïna. Tot i això, la Xina, que continua amb l'estratègia de diversificació de fonts d'energia, no depèn exclusivament dels combustibles russos. En canvi, Rússia depèn cada cop més de la Xina en una gamma àmplia de productes. El resultat és una bretxa asimètrica de dependència: Pequín té l'opció de reduir la cooperació russa i Moscou, en canvi, no té aquesta possibilitat.⁸⁰

Tot i que ja no es pot parlar de dos blocs comercials tancats, degut a la política transaccional de l'Administració Trump i el multialineament que comença a imperar en les relacions

⁸⁰ Caruso, A. i Rühlig, T. (2025), "[The dependence gap in Russia-China relations](#)", European Union Institute for Security Studies.

comercials actuals, sí que es pot parlar de dos grups de països liderats per les dues superpotències, els EUA i la Xina, i les seves economies aliades més properes. Segons la consultora britànica Capital Economics, el pes del comerç de béns entre els blocs rivals respecte del total ha baixat del 12,7% el 2019 al 10,2% el 2025, però la major part d'aquesta reducció es va produir entre el 2022 i el 2023, en l'època Biden, principalment, pel procés de desacoblament entre els Estats Units i la Xina, i pel desacoblament dels països d'Occident amb Rússia arran de la guerra amb Ucraïna.⁸¹

La manca de consistència en el descens de les relacions comercials entre els dos blocs evidencia la presència, cada cop més gran, de països no-alineats. És el cas de l'Índia, dels països de l'ASEAN o de gran part dels països africans. En aquest sentit, la Xina ha compensat la caiguda d'exportacions als EUA amb vendes a aquests països, mentre que aquests mateixos països han signat acords comercials amb els EUA que inclouen compromisos de comerç i inversions. Amb això, es conclou que, si bé ha baixat el comerç entre blocs, aquest no s'ha desplaçat cap a un comerç més gran entre aliats, sinó, en major mesura, cap als països no-alineats o amb alineaments geopolítics flexibles, en funció dels interessos en joc.

En aquest context s'emmarca l'esforç de la Unió Europea d'arribar a acords comercials amb països com l'Índia, el sud-est asiàtic o el Mercosur, llunyans geogràficament, però estratègics per contrarestar la dependència de les dues superpotències. En aquest sentit, un informe recent de la Comissió Europea confirma l'impacte positiu d'aquesta estratègia d'expansió i diversificació dels acords comercials: les exportacions cap als socis comercials creixen el doble que les destinades a països sense acords, mentre que el comerç de serveis augmenta gairebé quatre vegades més. A més, els acords comercials permeten diversificar i estabilitzar les cadenes de subministrament; per exemple, les exportacions a països com Mèxic, Noruega, Suïssa o el Regne Unit han compensat la caiguda de les vendes de vehicles, components i maquinària elèctrica derivada de les sancions imposades a Rússia. Al mateix temps, les importacions de gas procedents d'Algèria, Kazakhstan i Noruega, així com les de coure de Xile han contribuït a substituir les importacions russes reduïdes per les sancions.^{82;83}

L'afectació als fluxos d'inversió globals

Les tensions geopolítiques estan més presents en els fluxos d'inversió que en els de comerç. Al desacoblament intens dels fluxos d'inversió entre els EUA i la Xina, s'hi suma també la caiguda dràstica de les inversions de la resta de països avançats a la Xina. Entre el 2020 i el 2024, la inversió estrangera directa (IED) occidental a la Xina ha caigut més d'un 90%; ha

⁸¹ Dolz, C. (2025), "[La globalización no se frena, pero el mundo se ha partido en dos](#)", El Confidencial.

⁸² Comissió Europea (2025), "[EU trade agreements accelerate EU export growth and support diversification](#)".

⁸³ Comissió Europea (2025), [Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions On the Implementation and Enforcement of EU Trade Policy](#).

assolint el nivell més baix en tres dècades.⁸⁴ Aquesta forta caiguda es deu, en primer lloc, a les restriccions dels països avançats, especialment dels Estats Units, d'invertir a la Xina en sectors estratègics com les tecnologies avançades, per tal de reduir les dependències i evitar el seu avanç tecnològic. En segon lloc, per l'auge proteccionista, que ha fet que les empreses hagin canviat l'estratègia d'inversió a la Xina per raons només de mercat: *China for China*. De fet, el proteccionisme creixent ha accelerat la tendència, que ja s'observava, de disminució progressiva d'inversions a la Xina per raons d'eficiència.

Per contra, els fluxos d'inversió entre les economies avançades ha augmentat (el pes de la inversió entre països avançats ha passat del 35% al 45% en el període 2017-2024), especialment pel que fa a les inversions de tecnologies i manufactures avançades. Així, per exemple, pel que fa als semiconductors, les inversions augmenten en les economies avançades mentre que es redueixen a la Xina (-80% des de 2022). S'estima que els EUA podrien convertir-se en el segon productor de xips d'última generació a principis de la dècada de 2030, i acollir més del 20% de la capacitat mundial. Les inversions a la UE i al Japó també creixen, però en menor mesura.⁸⁵

Per la seva banda, la inversió de la Xina als Estats Units s'ha reduït més d'un 95% des del primer mandat de Trump, l'any 2016, i les inversions s'han reorientat cap al sud-est asiàtic, l'Orient Mitjà i l'Amèrica Llatina, i, darrerament, cap a Europa.⁸⁶ Per exemple, la IED de vehicles elèctrics i bateries s'està reconfigurant fora de la Xina. A banda de les inversions a Europa, la Xina s'està convertint en l'inversor més gran en les economies emergents (bateries al Marroc i al Vietnam, i vehicles elèctrics a Malàisia, Mèxic, l'Aràbia Saudita i Turquia). Les economies avançades també redirigeixen la inversió cap a socis propers o no-alineats geopolíticament, com, per exemple, les inversions japoneses i sud-coreanes de bateries i vehicles elèctrics a l'Índia i Indonèsia.⁸⁷

Les inversions en minerals crítics també han augmentat substancialment en els darrers anys, tant d'empreses xineses com d'economies avançades. Tot i que una fracció rellevant de les inversions dels països avançats es dirigeix a altres economies avançades riques en minerals, la distància geogràfica i el factor geopolític no és determinant en aquest cas.

Si bé els fluxos d'inversió entre blocs s'han reduït més que els fluxos de comerç, aquest fet es deu a un desacoblament inversor molt més intens entre els EUA i la Xina, i a la reorientació dels fluxos d'inversió d'indústries i tecnologies avançades dels països avançats fora de la Xina. En canvi, les inversions xineses i de les economies emergents no han reduït la distància geopolítica.

⁸⁴ Waldron, J. (2025), "[Strategic Interdependence Is Rewiring the Global Economy](#)", Goldman Sachs.

⁸⁵ McKinsey (2025), "[The FDI shake-up: How foreign direct investment today may shape industry and trade tomorrow](#)".

⁸⁶ Waldron, J. (2025), "[Strategic Interdependence Is Rewiring the Global Economy](#)", Goldman Sachs.

⁸⁷ McKinsey (2025), "[The FDI shake-up: How foreign direct investment today may shape industry and trade tomorrow](#)".

Aquesta reconfiguració de la IED proporciona un senyal sobre els fluxos comercials futurs. Els EUA atrauen més IED que Europa o els països asiàtics avançats, mentre que la Xina ha passat de ser un destí d'inversió estrangera a ser un inversor net, sent el principal inversor mundial en metalls i minerals, automoció i electrònica, i l'Àsia emergent ha esdevingut la seva destinació principal. L'Índia i els països del sud-est asiàtic, com Malàisia, el Vietnam o Indonèsia, estan esdevenint pols importants d'atracció d'inversió estrangera industrial, mentre que l'Aràbia Saudita i els Emirats Àrabs Units estan impulsant l'atracció d'inversions en intel·ligència artificial i centres de dades. En canvi, l'Amèrica Llatina i l'Àfrica continuen atraient inversions relacionades amb l'energia i els minerals crítics principalment.

Els possibles escenaris de futur del comerç mundial

L'onada aranzelària de Trump ha posat fi a gairebé 80 anys de lideratge nord-americà d'un ordre comercial basat en normes. Fins i tot en el cas improbable que el pròxim president dels EUA revertís completament els aranzels de Trump, no és d'esperar que els EUA liderin una reforma del sistema comercial mundial. Ens trobem en un moment en el qual la geopolítica està dominada per la competència geoeconòmica entre els EUA i la Xina, alhora que emergeixen nous actors rellevants en l'esfera del sud global (vegeu l'apartat 1.2).

Aquesta nova realitat difícilment podrà gestionar-se sense introduir ajustaments considerables en el règim comercial, per la qual cosa el manteniment de l'*statu quo* ha deixat de ser una opció. Davant aquest panorama, resultarà decisiu veure fins a quin punt estaran disposats o no els EUA i la Xina a acceptar determinades normes de comerç internacional, així com la capacitat de la resta del món per actuar de manera col·lectiva i organitzar un sistema comercial regulat.

Alguns analistes modelen diversos escenaris de futur.⁸⁸ El primer (el més pessimista) preveu un funcionament del comerç mundial sense normes. En aquest escenari, les institucions multilaterals perdrien rellevància i tant els EUA com la Xina intentarien atraure els països al seu bloc, i la UE perdria la capacitat d'influència.

El segon escenari, més probable, implica un ordre comercial fragmentat, amb els Estats Units i la Xina que continuarien amb el seu posicionament actual i, en contrast, es formaria una coalició favorable al comerç basat en normes. Aquesta coalició podria comptar amb el lideratge de la UE i hi haurien de participar els membres del CPTPP i altres països que hagin signat tractats amb aquests dos grups.⁸⁹ Això no descartaria la possibilitat que els EUA i la Xina participessin en negociacions de possibles tractats comercials, però la seva resolució

⁸⁸ Sapir, A. et al. (2025), [Geopolitical shifts and their economic impacts on Europe: short-term risks, medium-term scenarios and policy choices](#), Bruegel.

⁸⁹ Altenberg, P. (2025), ["A New Trade Policy Era: The need for a rule-based trade coalition"](#), National Board of Trade Sweden.

dependria dels interessos de cada país negociador. En aquest escenari, l'OMC continuaria tenint una funció rellevant.

Un tercer escenari, ara mateix improbable, comportaria una reestructuració del sistema mundial de comerç que inclogués tant els EUA com la Xina. Aquest escenari s'hauria de basar en una reforma de l'OMC juntament amb la implantació d'un sistema interconnectat de tractats de lliure comerç.

En l'escenari de fragmentació, amb un creixement substancial de les barreres comercials entre els països avançats i la Xina, el comerç entre la Xina i les economies avançades disminuiria significativament, però el comerç entre les economies avançades s'acceleraria, i el comerç entre la Xina i les economies emergents es mostraria resilient i creixeria ràpidament.⁹⁰

De cara als pròxims anys, sembla clar que alguns corredors comercials poden sortir reforçats, com l'Índia amb la resta del món, la Xina amb les economies emergents, els mercats emergents entre ells, les economies avançades entre elles, i corredors que connecten economies emergents i economies avançades amb productes complementaris en la cadena de valor.

Malgrat les preocupacions, doncs, sobre una possible desglobalització per les polítiques aranzelàries de Donald Trump, aquestes mesures no sembla que siguin suficients per revertir la globalització.⁹¹ Els Estats Units representen només el 13% de les importacions mundials de béns, i el comerç entre la Xina i els EUA només suposa el 2,6% del comerç mundial de mercaderies.

La Unió Europea, en canvi, té un pes més important en el comerç global i té la voluntat de reforçar més la integració econòmica i comercial. A més, regions com l'Índia, el sud-est asiàtic i l'Orient Mitjà impulsaran el creixement del comerç mundial els pròxims anys. D'aquesta manera, tot i que ens trobem en un escenari de màxims aranzels i represàlies, i es preveu una desacceleració en el creixement del comerç internacional, s'estima que el comerç mundial el 2029 podria ser un 5% superior al de 2024. A més, el comerç de serveis ha crescut dues vegades més ràpid que el comerç de mercaderies des de 1990, impulsat per l'auge del comerç digital i de serveis com les finances i les TIC, i es preveu que, amb el desenvolupament de la intel·ligència artificial, aquest creixement s'acceleri.⁹² En conjunt, la globalització continua essent una força dominant a llarg termini, malgrat el proteccionisme actual.

Per a la UE, el moment actual suposa tant un repte com una oportunitat. La inacció reduiria la seva influència i la deixaria en una posició vulnerable davant de la pressió coercitiva de les grans potències. En canvi, si inverteix en aliances estratègiques i expandeix els tractats de lliure comerç, procura que la majoria de les economies continuïn respectant les normes i

⁹⁰ McKinsey (2025), "[A new trade paradigm: How shifts in trade corridors could affect business](#)".

⁹¹ Parikh, T. (2025), "[Globalisation will triumph over Donald Trump](#)", Financial Times.

⁹² OMC (2025), "[World Trade Report 2025: Making trade and AI work together to the benefit of all](#)".

busca, amb una coalició de països, una reforma efectiva de l'OMC, la UE pot tenir un paper decisiu en la configuració de l'ordre comercial mundial del futur.

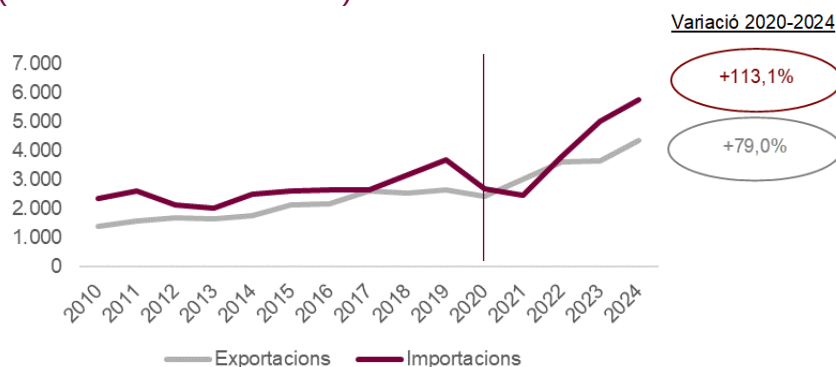
3.6. Riscos i oportunitats per a Catalunya

L'afectació dels aranzels de Trump a les exportacions catalanes

Els EUA han tingut un rol creixent els darrers anys en les relacions comercials de Catalunya. En el període 2020-2024, les exportacions catalanes als EUA han pujat un 79%, fins als 4.351 milions d'euros, mentre que les importacions s'han més que doblat (+113%), fins als 5.757 milions d'euros. Degut a un augment més elevat de les importacions respecte de les exportacions, Catalunya ha passat a tenir un dèficit comercial creixent amb els EUA a partir de l'any 2022, fins a assolir els 1.406 milions d'euros el 2024.

Figura 11. Exportacions i importacions de Catalunya amb els EUA. 2010-2024

(xifres en milions d'euros)



Font: ACCIÓ a partir de la base de dades d'ICEX-Estacom

Com a resultat de l'augment de les relacions comercials amb els EUA, aquest país ha esdevingut el cinquè soci comercial de Catalunya el 2024 i des de 2019 ha guanyat dues posicions en el rànquing dels principals socis comercials de Catalunya, per darrere d'Alemanya, França, Itàlia i la Xina. Es tracta de la primera destinació de les exportacions catalanes fora del continent europeu, amb el 4,3% del total exportat; i el segon proveïdor de les importacions catalanes de fora del continent europeu, per darrere de la Xina, amb el 5,2% del total importat.

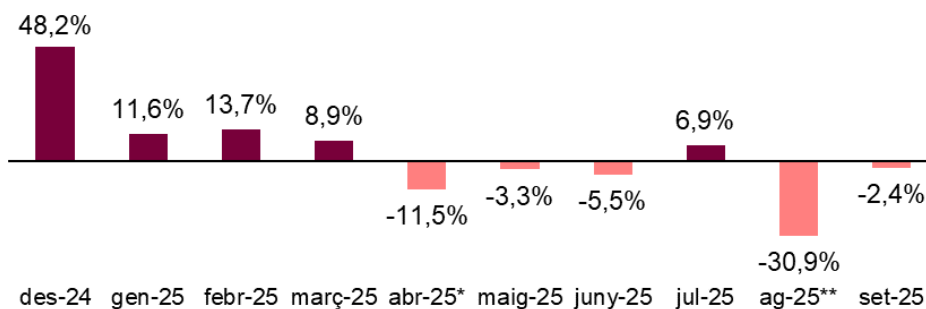
En l'àmbit sectorial, les indústries catalanes més exportadores als EUA i, per tant, potencialment més afectades pels aranzels, són les indústries químiques, els productes farmacèutics, la maquinària, l'agroalimentació, i la metal·lúrgia i els productes metàl·lics, que, conjuntament, representen el 70% de les exportacions catalanes als EUA. Tanmateix, amb

l'acord entre la UE i els EUA a l'agost,⁹³ i d'altres acords addicionals que ha publicat la Casa Blanca posteriorment,⁹⁴ alguns dels productes que Catalunya exporta als EUA es troben exempts d'aranzels (s'aplica el règim de nació més afavorida (MFN) que en molts casos són aranzels del 0% o molt baixos). Es tracta de productes farmacèutics genèrics, combustibles, certs productes químics, certa maquinària (elevadors de mercaderies, motors hidràulics i bombes per a líquids, entre d'altres), les aeronaus i alguns productes agrícoles, com el cacau i productes de fleca.

Tenint en compte aquests productes, ACCIÓ estima que el 32,9% de les exportacions catalanes als EUA (1.431,4 milions d'euros) estarien subjectes a exempcions dels aranzels de Trump. El 67,1% restant (2.920,0 milions d'euros) queden gravades amb els aranzels "recíprocs" del 15% (excepte el 50% en l'acer, l'alumini i productes de coure). Finalment, doncs, els aranzels han acabat afectant tan sols el 2,9% del total exportat al món per Catalunya.

Resultat dels aranzels, les exportacions catalanes als Estats Units han caigut un 1,6% interanual en el període gener-setembre de 2025. Tanmateix, aquest impacte moderat es deu a l'avançament de les vendes que es va produir durant el primer trimestre de 2025, previ a l'entrada en vigor dels aranzels a l'abril, i que ja s'havia iniciat el desembre de 2024 (vegeu la figura 12). És de preveure que l'impacte negatiu s'accentuï a mesura que es dilueixi l'efecte de l'avançament de vendes (en el període en vigor dels aranzels d'abril a setembre de 2025, les exportacions als EUA han caigut un 7,0%). Els productes més afectats, de moment, han estat la perfumeria i la cosmètica, la joieria, les manufactures de ferro i acer, les peces de vestir, les motocicletes, les matèries colorants, l'oli d'oliva, i el vi i el cava.

Figura 12. Evolució de les exportacions catalanes als Estats Units. Desembre 2024 - Setembre 2025 (% var. interanual)



*Entrada en vigor de l'aranzel universal de Trump del 10%.

**Entrada en vigor dels aranzels recíprocs (15% a la UE).

Font: ACCIÓ a partir de la base de dades d'ICEX-Estacom

⁹³ Comissió Europea (2025), ["Questions and answers on the EU-US Joint Statement on Transatlantic Trade and Investment"](#).

⁹⁴ Registre Federal dels EUA (2025), ["Implementing Certain Tariff-Related Elements of the U.S.-EU Framework on an Agreement on Reciprocal, Fair, and Balanced Trade"](#).

Segons el Clima exportador de Catalunya, un 60% de les empreses catalanes que exporten als Estats Units es considera afectada negativament per la política aranzelària (enquesta realitzada després de l'entrada en vigor dels aranzels del 15% a la UE). En concret, un 38,6% de les empreses que exporten als EUA s'ha vist afectada per la reducció del marge de benefici, un 35,1% per la reducció de les vendes i un 12,9% ha hagut d'aturar les exportacions als Estats Units.⁹⁵

Tanmateix, els impactes indirectes en l'economia i les empreses catalanes poden ser superiors als efectes directes. En aquest sentit, els socis comercials europeus principals de Catalunya, com és el cas d'Alemanya, França o Itàlia, tenen més exposició a la política proteccionista dels EUA (el pes dels EUA en les exportacions d'aquests països voreja el 10% vs. el 4,3% a Catalunya). Aquesta vulnerabilitat més alta dels socis comercials de Catalunya pot comportar, per una banda, una reducció de les vendes de les empreses exportadores catalanes proveïdores de productes intermedis o components a les multinacionals europees i, per l'altra, una possible reducció de la inversió industrial. En aquest sentit, un 16% de les empreses catalanes exportadores que no venen als Estats Units es consideren afectades pels aranzels de Trump. En concret, un 7,3% s'han vist afectades per la reducció de vendes, un 5,9% per l'aturada de les vendes a clients afectats i un 5,1% per canvis en les cadenes de subministrament.

A aquesta situació s'afegeix una pèrdua relativa de competitivitat de les empreses catalanes i europees davant de països competidors que han estat gravats amb aranzels inferiors al 15%. És el cas de països avançats com el Regne Unit, Singapur o Austràlia, així com altres països entre els quals destaquen el Marroc, els Emirats Àrabs Units, l'Àrab Saudita o l'Argentina, que suporten els aranzels mínims universals del 10%. Tanmateix, s'obren oportunitats enfront dels països asiàtics, la regió més afectada pels gravàmens "recíprocs", i en productes específics com els automòbils o els mobles de fusta, gravats amb el 15% a la UE i, en canvi, amb el 25% o més a la resta de països del món (excepte països amb acords específics) (vegeu l'apartat 3.1). De fet, un 2% de les empreses catalanes que exporten als EUA consideren que s'han vist afavorides pels aranzels.

Per pal·liar aquests efectes, tant el Govern espanyol com la Generalitat de Catalunya han aprovat plans de xoc de 14.320 milions d'euros i 1.500 milions d'euros respectivament.⁹⁶

Les estratègies empresarials: multilocalització i diversificació

Les primeres actuacions de les empreses catalanes exportadores als EUA per pal·liar els efectes dels aranzels "recíprocs" de Trump han estat repercutir els aranzels als preus (un

⁹⁵ ACCIÓ i Departament d'Empresa i Treball de la Generalitat de Catalunya (2025), Clima exportador de Catalunya, III trimestre de 2025.

⁹⁶ ACCIÓ (2025), [Responem. Pla de defensa de la Catalunya de tothom](#).

43,1%), assumir el cost aranzelari i reduir el marge comercial (24,5%) o negociar amb els proveïdors (16,4%).⁹⁷

Tanmateix, un 6,2% de les empreses catalanes que venen als EUA es plantegen l'estratègia de multilocalització: un 5% es plantegen implantar-se als EUA i un 1,2% en països amb menys aranzels que els aplicats a Catalunya (UE), com pot ser el Marroc. Entre els exemples anunciats d'implantació als EUA trobem l'empresa Girbau, multinacional de solucions de bugaderia industrial, Indústries Galfer, empresa familiar especialitzada en components de fricció per a motocicletes i bicicletes, o Bold Technology, fabricant de bateries d'alt rendiment.

El 41,5% de les empreses catalanes que exporten als EUA també es plantegen aprofundir en el mercat europeu com a estratègia per compensar la caiguda de vendes o de rendibilitat ocasionada pels aranzels de Trump. Una estratègia lògica tenint en compte els avantatges de proximitat geogràfica, integració econòmica i seguretat normativa. En aquest sentit, la Comissió Europea, amb la nova Estratègia del mercat únic de 2025, té l'objectiu de reduir les barreres al comerç i d'inversió principals dins de la UE, alleugerir les càrregues administratives i ajudar les pimes a créixer i operar a escala europea.⁹⁸

Alhora, gairebé la meitat de les empreses catalanes que exporten als Estats Units (47%) es planteja diversificar l'exportació a altres mercats. De fet, les empreses que exporten als EUA preveuen obrir nous mercats d'exportació en major mesura que la resta d'empreses exportadores el 2026, fet que suggereix la necessitat i la predisposició de diversificar l'exportació en aquelles empreses afectades pels aranzels de Trump (vegeu la figura 13).

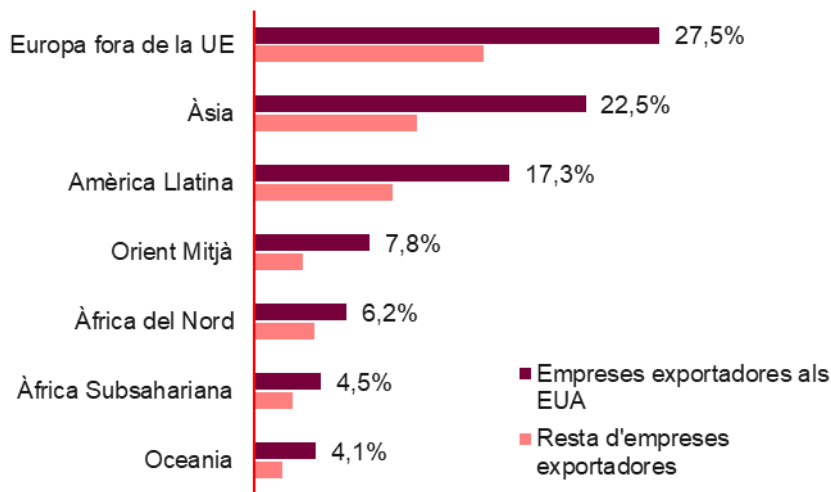
Entre els destins prioritaris fora d'Europa, l'Àsia sorgeix com el mercat amb més interès per a les empreses catalanes per diversificar les exportacions: un 22,5% de les empreses catalanes que exporten als EUA preveu començar a vendre a aquest continent; en concret, el 14% a la Xina, un 11% a l'Índia, un 8% al Japó i un 6% a Corea del Sud i els països de l'ASEAN. L'Amèrica Llatina (17,3%) i l'Orient Mitjà (7,8%) són uns altres mercats atractius.⁹⁹

⁹⁷ ACCIÓ i Departament d'Empresa i Treball de la Generalitat de Catalunya (2025), Clima exportador de Catalunya, III trimestre de 2025.

⁹⁸ Comissió Europea (2025), "[A simpler Single Market to make companies choose Europe](#)".

⁹⁹ ACCIÓ i Departament d'Empresa i Treball de la Generalitat de Catalunya (2025), Clima exportador de Catalunya, III trimestre de 2025.

Figura 13. Perspectives d'exportar a nous mercats els pròxims 12 mesos (% d'empreses)



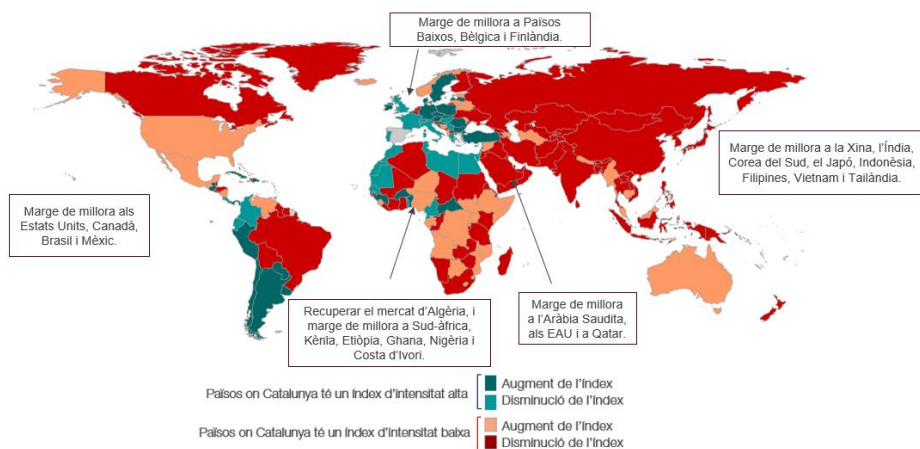
Font: ACCIÓ i Departament d'Empresa i Treball de la Generalitat de Catalunya

En aquest sentit, Catalunya té marge de millora per impulsar les exportacions fora d'Europa. La intensitat exportadora de Catalunya¹⁰⁰ és especialment baixa a l'Amèrica del Nord i l'Àsia en comparació amb els socis europeus de referència principals, amb marge de millora per exportar a la Xina, l'Índia, Corea del Sud, el Japó i els països de l'ASEAN, com el Vietnam, Indonèsia, les Filipines o Tailàndia. També destaquen altres mercats com el Brasil i Mèxic, o l'Orient Mitjà, amb un marge de millora clar en mercats com l'Aràbia Saudita, els Emirats Àrabs Units i Qatar. A l'Àfrica subsahariana, també hi ha camí per recórrer en països destacats com Sud-àfrica, Nigèria, Ghana, Kenya i Etiòpia. Catalunya, a més, ha de continuar recuperant el mercat d'Algèria, amb el restabliment de les relacions diplomàtiques a finals de 2024 després del conflicte diplomàtic amb Espanya el 2022.¹⁰¹

¹⁰⁰ L'índex d'intensitat exportadora determina si un territori exporta més o menys en comparació amb altres territoris en la mateixa destinació. Es calcula en termes relatius per tal d'esvair l'efecte dimensió i poder comparar els diferents països i regions entre ells. L'índex pren valors entre 0 i ∞; un valor superior a 1 indica intensitat exportadora alta i un valor inferior a 1 indica intensitat baixa.

¹⁰¹ ACCIÓ (2025), [Índex d'intensitat exportadora de Catalunya Comparativa 2021 - 2024](#).

Figura 14. Mapa de la variació de l'índex d'intensitat exportadora per països, 2021-2024



Font: ACCIÓ

En aquest context, les empreses catalanes han de tenir molt presents els acords comercials actuals o en negociació que la Unió Europea estableixi amb tercers països, sobretot si es té en compte que Catalunya no aprofita completament els acords comercials de la UE amb països tercers, principalment, pel desconeixement i la manca d'informació sobre els dits acords.¹⁰² És un fet imprescindible, atès que els acords de la UE han contribuït a la resiliència de les cadenes de subministrament dels darrers anys; a tall d'exemple, les exportacions cap als socis comercials preferencials de la UE van créixer el doble que les destinades a països sense acord el 2024 (vegeu l'apartat 3.5). Per al 2026, destaca l'acord amb Indonèsia i la ratificació de l'acord amb el Mercosur, mentre la UE continua negociant amb l'Índia, Malàisia, les Filipines, Austràlia, Tailàndia i els Emirats Àrabs Units (vegeu l'apartat 3.2).

En definitiva, les empreses catalanes han de virar cap a la triple A (agilitat, adaptació i alienació) amb estratègies com la diversificació (prioritzant els acords comercials de la UE), la multilocalització i l'aprofundiment del mercat europeu, entre d'altres (vegeu l'apartat 3.4).

¹⁰² ACCIÓ (2024), [Anàlisi de l'aprofitament dels acords comercials de les exportacions catalanes](#).