



[ZOOM]

Aranceles

Una guía práctica para responder
a los aranceles de Estados Unidos



KPMG. Make the Difference.



[kpmg.es](https://www.kpmg.es)

Un nuevo capítulo en el comercio internacional

Cuando el pasado 2 de abril, el presidente de Estados Unidos anunció los aranceles que su Administración impondría al resto de mercados, realmente estaba definiendo un nuevo escenario para el comercio internacional.

Desde el fin de la II Guerra Mundial, instituciones internacionales y gobiernos promovieron acuerdos orientados a la práctica eliminación de barreras proteccionistas, lo que permitió la configuración de cadenas de valor globales muy eficientes y a precios competitivos.

Si bien es cierto que en los últimos años la pandemia, los conflictos bélicos y la competencia entre Estados Unidos y China ya habían trastocado ese consenso, los aranceles decretados por Trump abren un nuevo capítulo que aún está por escribir. De hecho, la sucesión de medidas, contramedidas y moratorias está generando una gran incertidumbre que en los mercados se traduce en el retraso del cierre de operaciones, cuando no en su paralización.

Los principales organismos económicos están incorporando en sus previsiones el impacto de esta

escalada proteccionista. El pasado mes de abril el FMI revisó a la baja sus expectativas de crecimiento para la economía global hasta situarlas en el 2,8% para este año (cinco décimas menos que en sus previsiones de enero) y el 3% en 2026 (tres décimas inferior). En el caso de España, el organismo mejoró sus perspectivas para 2025 (2,5%, dos décimas más que en enero) y las mantuvo para 2026 (1,8%).

Sin embargo, el Banco de España ha sido más cauto y en sus últimas previsiones, publicadas en junio, situó el crecimiento de la economía española en 2025 en el 2,4%, tres décimas menos que en sus proyecciones marzo, y en el 1,8% en 2026, una décima menos.

La menor exposición de España al mercado estadounidense (según los datos del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, las exportaciones a Estados Unidos supusieron en 2024 el 5% de las ventas internacionales de España) augura que el impacto de la escalada arancelaria sea limitado. No obstante, según los cálculos del Ministerio, el 80% de las exportaciones españolas a Estados Unidos se va a ver afectado por las medidas proteccionistas decretadas por la Administración estadounidense.

En su último informe anual, el Banco de España apuntaba que, si los aranceles recíprocos llegasen a implementarse, el arancel efectivo medio que la economía española soportaría en sus exportaciones a Estados Unidos sería del 18%. Esta valoración es previa al incremento de los aranceles sobre el aluminio y el acero (que pasó del 25% al 50% a principios de junio), que Trump después extendió también a los electrodomésticos.

Precisamente, la maquinaria mecánica y la electrónica son junto con los aceites vegetales y las grasas animales, los aceites minerales y los productos farmacéuticos, los productos que más exporta España a Estados Unidos. Por tanto, los sectores Industria, Alimentación y Bebidas, y Farmacéutico serían los más expuestos.

Además, hay que tener en cuenta el llamado impacto de segunda vuelta, es decir, el derivado de los efectos negativos causados en socios comerciales clave para España y con mayor exposición a Estados Unidos (como es el caso de Alemania), que extendería los efectos de la escalada arancelaria a sectores como el de la Automoción.

»» Ante la escalada arancelaria, las compañías deben actuar en dos planos: analizar y mitigar el impacto; y redefinir las estrategias para adaptarlas a un nuevo contexto.

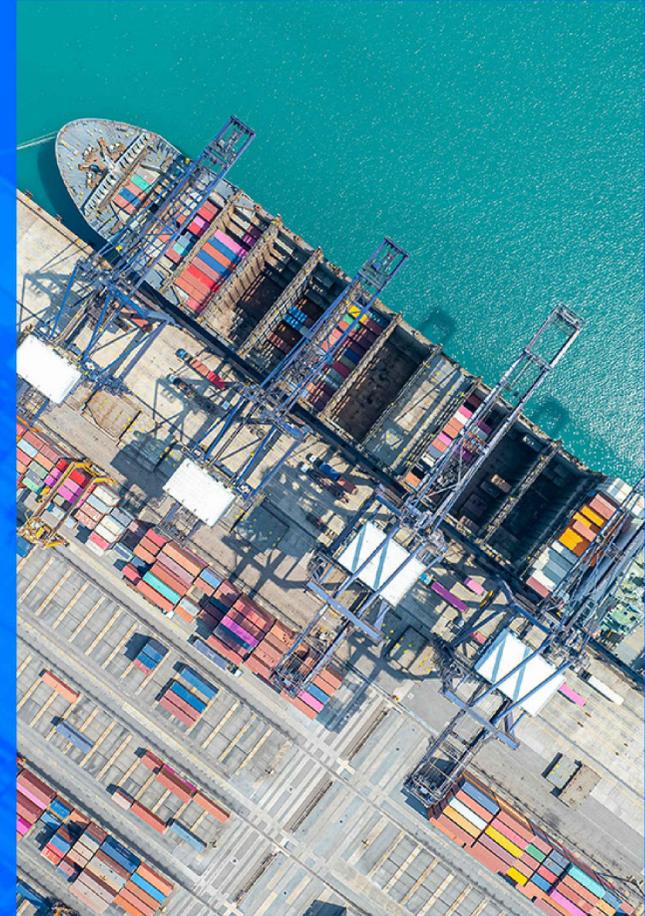
Con el objetivo de ayudar a las empresas a responder y adaptarse a este nuevo escenario en el comercio internacional, desde KPMG hemos elaborado esta guía. Ante la escalada arancelaria será clave diferenciar lo táctico de lo estratégico y por esa razón hemos estructurado esta guía distinguiendo dos fases complementarias: una primera etapa centrada en reaccionar con agilidad con el objetivo de mitigar el impacto de los aranceles y otra, posterior, en la que será necesario redefinir la estrategia para seguir creciendo en un nuevo contexto.



Conoce el estatus actual de la escala arancelaria >

Reacciona: analiza y evalúa el impacto para mitigarlo

La ofensiva arancelaria del gobierno estadounidense supone un punto de inflexión en el comercio internacional. Con independencia de cómo evolucione en las próximas semanas, las empresas con actividad exportadora o importadora, así como aquellas con inversiones en Estados Unidos, deben dar por hecho que el entorno en el que desarrollan su actividad ha cambiado. Y que, para adaptarse a este nuevo escenario, necesitan conocer cuál es el impacto de la escalada arancelaria en su negocio.



Impacto sobre la deuda arancelaria

El trabajo de análisis y evaluación que las empresas deben emprender para analizar el impacto de la escalada proteccionista debe empezar, como es lógico, por identificar aquellos aranceles que les afectan y, en la medida de lo posible, aplicar mecanismos que permitan disminuir su importe. Además, tan importante como identificar los aranceles que se deben afrontar y su cuantía es determinar el sujeto obligado al pago de estos, así como comprobar si existen compromisos privados que determinen una obligación de compensar al importador. En ambos casos será necesario revisar los contratos entre comprador y vendedor.

En un entorno de carga arancelaria reducida, cuando no inexistente, las empresas no solían prestar demasiada atención a cómo declaraban una mercancía en aduana. A partir de ahora será clave.

No hay que olvidar que un arancel es el impuesto que grava los productos que cruzan una frontera. En su cálculo intervienen tres factores: el valor (precio del bien), la clasificación (tipología de producto) y el origen (país donde se realiza su última transformación sustancial). En consecuencia, los mecanismos para optimizar el importe de un arancel se articularán en torno a estos tres factores.

No obstante, aunque la adecuada determinación de estos tres factores podría permitir reducir el importe de los aranceles, su aplicación debe ser compatible con el cumplimiento de la regulación aduanera del país. Reportar de forma incorrecta el valor, la clasificación o el país de origen no solo conlleva multas, que en ocasiones integran el pago de intereses por los aranceles no devengados, sino que también pueden conducir a severos retrasos en las importaciones o, incluso, a sanciones de mayor alcance.

» Las empresas que exportan o importan deben dar por hecho que el entorno en el que desarrollan su actividad ha cambiado.



3 factores determinan la cuantía de un arancel:

Valor + clasificación + origen

Para optimizar su determinación:

- aplica **mecanismos** sobre cada uno de estos factores (ver página siguiente).
- recuerda que **estos factores pueden influir uno sobre otro** (especialmente el origen y la clasificación pueden estar relacionados).
- evita posibles sanciones, anteponiendo el **cumplimiento de la regulación aduanera** del país.

Mecanismos para optimizar la deuda aduanera

RELACIONADOS CON EL VALOR

• Revisar las estrategias de valoración

Aunque a efectos de valoración en aduana, el valor de la transacción (suma del precio de compra más los costes de entrega) es la metodología preferente, en algunos supuestos se pueden aplicar otras, desde vincular el valor de la mercancía al de productos similares, a emplear un método deductivo (precio de venta en el país de importación menos posibles deducciones) o computado (coste de producción más posibles añadidos); así como el *fallback* (cuando ninguna de las metodologías anteriores es aplicable).

• Desagregar los elementos comprendidos en el precio del producto (*unbundling*)

Desglosando costes como el transporte, el seguro o, en su caso, los costes de montaje posteriores a la importación, se puede reducir el valor de un producto y, por tanto, su carga aduanera. No obstante, esta práctica está sujeta a ciertas consideraciones (por ejemplo, las comisiones de agencia o los intereses vinculados a una financiación destinada a la importación de productos pueden estar excluidos del valor en aduana de un producto).

• *First sale for export*

Este mecanismo solo es aplicable a las importaciones en Estados Unidos. Permite reducir las cargas aduaneras vinculando el valor del producto al precio de venta inicial del fabricante, en lugar de relacionarlo con el precio final que ha pagado el importador.

RELACIONADOS CON LA CLASIFICACIÓN

• Clasificar de forma estratégica

Una clasificación precisa (atendiendo a los componentes/materias primas empleados en la fabricación del producto) y estratégica puede servir para optimizar la carga arancelaria en el caso de que tenga un impacto sectorial.

Hay que tener en cuenta que la clasificación aparece estrechamente vinculada a la definición del país de origen del producto. De hecho, el sistema de clasificación empleado en las distintas jurisdicciones desglosa los aranceles generales en listas de países, en función de la aplicabilidad o no de acuerdos de libre comercio.

RELACIONADOS CON EL ORIGEN

• Determinar el país de origen de forma planificada

Se considera que el país de origen de un bien es aquel en el que experimenta una transformación más sustancial. Partiendo de este principio, la definición del país de origen debería priorizar aquellas geografías que gocen de mejores acuerdos comerciales.

Impacto sobre la rentabilidad

Las medidas proteccionistas pueden mermar la rentabilidad de las compañías, tanto por la absorción por parte del exportador del incremento de aranceles, a costa de su margen, como por el previsible encarecimiento de algunos insumos. Esta situación acentúa la necesidad de explorar vías de eficiencia y optimización en diferentes procesos de la organización.

Los efectos de este incremento de costes hay que analizarlos desde dos vertientes: la propia compañía que los sufre, que deberá tener su estructura financiera adaptada a los costes incrementados; y sus clientes, quienes podrán verse afectados en la medida en que sus proveedores experimenten dificultades financieras o de solvencia.



Impacto en las cadenas de valor

Si hay un ámbito en el que la actual escalada arancelaria exige un análisis exhaustivo ese es, sin duda, el de la cadena de valor. El hecho de que los aranceles decretados por Estados Unidos varíen según el país obliga a las empresas a evaluar dónde se aprovisionan de materias primas, dónde fabrican sus productos y dónde los venden. Y este análisis de las cadenas de suministro no solo debe realizarse desde una óptica logística (que tenga en cuenta los proveedores directos e indirectos), sino también fiscal y estratégica.

Además, en esta labor hay que tener en cuenta dos factores. El primero de ellos, como ya se ha indicado anteriormente, es que esta ofensiva proteccionista es un proceso en curso: aún no se puede predecir su alcance y la duración. Para realizar una evaluación completa sobre la que definir medidas para mitigar el impacto de los aranceles, las empresas deberán trabajar con diferentes escenarios a corto, medio y largo plazo (*forecasting*). Las nuevas tecnologías permiten automatizar este proceso, analizando grandes volúmenes de datos desde diferentes perspectivas, eliminando posibles errores y duplicidades, y respondiendo a los objetivos de negocio.

El segundo factor es que las medidas que se adopten tienen que ser compatibles con la estrategia a largo plazo de la compañía.

En ese sentido, es recomendable que a corto plazo las empresas busquen alternativas en ventas, como impulsar su cuota en mercados en los que ya están presentes (sobre todo europeos) como en suministro, aumentando la base de proveedores. Asimismo, aquellas compañías que tienen la capacidad de reubicar volúmenes de fabricación internacionalmente deberían evaluar su coste, después de revisar sus planes de producción en cada país.

No obstante, en esta coyuntura, no se recomiendan medidas estructurales o acciones drásticas hasta que no se evidencien los impactos. Además, estos ajustes también pueden tardar tiempo en completarse.

Será clave, por tanto, diferenciar lo táctico de lo estratégico. Y esto aplica especialmente a la actividad que las empresas se propongan mantener en Estados Unidos. En los últimos años este mercado ha sido prioritario en las estrategias de crecimiento y expansión internacional de las compañías españolas. De hecho, empresas españolas de sectores como

el de los componentes de automoción han abierto plantas de producción en América del Norte (México o Canadá) con la intención de ganar cuota en el mercado estadounidense. Además, aunque la coyuntura actual puede incrementar el atractivo de otros mercados, Estados Unidos no deja de ser el primer mercado de consumo del mundo.



Quando evalúes tu cadena de suministro, deberías:

- aplicar un **enfoque multidimensional**, que aúne la **óptica logística y financiera**, con la **fiscal y estratégica**.
- trabajar con **diferentes escenarios** a corto, medio y largo plazo.
- a corto plazo, potenciar la **cuota en mercados en los que ya estás presente**, ampliar la **base de proveedores** y revisar los **planes de producción** en cada país.
- aplazar **medidas estructurales** drásticas hasta que se **evidencien los impactos**.

Impacto en los precios de transferencia

Dentro del análisis de la cadena de valor, adquieren especial relevancia los precios de transferencia, es decir, los precios a los que un grupo empresarial transfiere bienes o servicios a sus filiales y, en este caso en particular, cuando las entidades involucradas en las transacciones se encuentran en diferentes jurisdicciones.

La escalada arancelaria incrementa los costes de importación y reduce los márgenes, lo que distorsiona el equilibrio interno de reparto de beneficios o la rentabilidad de algunas filiales. Además, como ya se ha indicado, podría implicar la revisión de la cadena de valor (flujos de distribución, reasignación de funciones, relocalización de la producción). Estos efectos obligan a revisar las políticas de precios de transferencia entre las filiales de un grupo multinacional, una revisión en la que será necesario aplicar un doble enfoque que aúne la dimensión económica-operativa con la fiscal-tributaria. Solo así se garantizará que el reparto de beneficios dentro de la estructura del grupo es coherente con la nueva realidad operativa a la vez que se evitan riesgos, inconsistencias y disputas con las autoridades.



Cuando evalúes los precios de transferencia dentro de tu grupo empresarial, pregúntate...

- ¿sigue **alineado el modelo fiscal y de precios de transferencia con la cadena de valor y el modelo operativo** del negocio?
- ¿qué entidad o **entidades son las que deben asumir el mayor coste** producido por los nuevos aranceles?
- ¿dispongo de la **documentación justificativa** que explique no solo los precios aplicados, sino también el porqué de su estructura y los impactos que se producen tras los cambios?

Impacto sobre contratos

En este nuevo contexto, algunos de los acuerdos que mantienen con proveedores, clientes o distribuidores pueden dejar de ser rentables, lo que puede requerir una revisión (especialmente si comprometen la viabilidad de la compañía). Antes de plantear una revisión del acuerdo a la contraparte, la empresa deberá evaluar los compromisos acordados y su capacidad de negociación. Para ello será necesario revisar detenidamente los términos legales del contrato, en particular aquellos vinculados a aranceles y las obligaciones respecto de la importación. También será necesario comprobar si el contrato incluye la cláusula *rebus sic stantibus*, que vincula el cumplimiento de un contrato al mantenimiento de las circunstancias existentes en el momento en que se firmó y que, por tanto, facilitaría la modificación o resolución del contrato.

Asimismo, un elemento clave para la negociación es la valoración del perjuicio:

la empresa proveedora tendrá que calcular el coste de mantener las condiciones contractuales previas a la escalada arancelaria, mientras que la empresa cliente deberá evaluar el coste de que esas condiciones cambien. Esta valoración debería cuantificar también los posibles retrasos en el cumplimiento del contrato y concretar las causas a las que esos retrasos son imputables.

Aunque lo ideal es que se alcance un acuerdo entre las partes, no es descartable que éste no se produzca. En caso de litigio, será necesario determinar la jurisdicción en la que se dirimirá, que queda establecida en las cláusulas de sumisión, fuero y arbitraje. Hay que tener en cuenta la posibilidad de que exista un Acuerdo de Inversión Bilaterales (BIT, por sus siglas en inglés), que establecen los términos y condiciones para la inversión privada entre compañías de dos países.

UN CASO PARTICULAR: LOS CONTRATOS CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En lo que respecta al impacto sobre los contratos suscritos con la Administración Pública, cliente destacado en sectores como el farmacéutico o el de infraestructuras, estos requieren de un tratamiento diferencial.

En la revisión de este tipo de acuerdos, habrá que determinar si es posible aplicar instituciones como el *factum principis*, que legitimaría el restablecimiento del equilibrio económico de un contrato público ante causas imputables a la administración (incluyendo el interés público), o la *fuera mayor*, que exoneraría de su cumplimiento ante causas impredecibles o inevitables.

Cabe destacar que en la pandemia o tras el estallido de la guerra en Ucrania, que ocasionaron disrupciones como la ruptura de la cadena de suministro o el encarecimiento de las materias primas y de la energía, el Gobierno español aprobó reales decretos ley que facilitaron la revisión de precios en contratos suscritos con el sector público. Habrá que permanecer atentos a medidas similares que eventualmente puedan establecerse para mitigar el impacto de los aranceles en las empresas españolas.

Dentro de las relaciones entre empresas y administraciones públicas, otro ámbito sobre el que habrá que estar atento es el de las subvenciones. La actual escalada arancelaria puede abocar a algunas empresas a incumplir los compromisos que adquirieron cuando recibieron financiación pública, por lo que podrían provocarse bien medidas de reajuste de obligaciones y plazos, bien el inicio de expedientes de revocación y reintegro de la ayuda.

Impacto sobre los precios

El aumento de los aranceles en Estados Unidos puede generar presión inflacionaria en este mercado, condicionar la demanda y alterar la dinámica competitiva. De hecho, al encarecer los productos importados, estos gravámenes reducen su competitividad frente a alternativas locales. Además, se pueden abrir *gaps* arancelarios entre países que estén sujetos a diferentes barreras.

Como resultado, muchos exportadores se ven obligados a revisar su estrategia de precios y posicionamiento para no perder cuota de mercado. En este sentido, tendrán que estar muy atentos a los impactos de este escenario en el consumidor estadounidense y a su elasticidad, es decir, en qué medida la demanda es sensible a variaciones de precio y cuál es el riesgo de que un incremento se pueda traducir en una caída de las ventas.

Además, en muchos casos será necesario acometer revisiones en el escandallo de costes, identificar posibles eficiencias en la cadena de suministro y renegociar condiciones con proveedores y distribuidores para compartir el impacto del arancel.

En función de todo ello, los exportadores deberán decidir en qué medida repercuten el coste adicional que implican los aranceles, lo absorben o lo compensan con ajustes operativos.

No obstante, cabe destacar que esta coyuntura también puede abrir ventanas de oportunidad. En sectores como el de alimentación y bebidas, las empresas españolas se han consolidado en los últimos años como un proveedor de productos de buena calidad a un precio razonable, por lo que si calibran bien su estrategia de precios podrían ganar terreno frente a otros competidores.

No es de extrañar, por tanto, que numerosas empresas, lejos de renunciar a este mercado, están realizando ya ejercicios de simulación de escenarios de competitividad para seguir suministrando a Estados Unidos, que, pese a esta coyuntura, más compleja, seguirá siendo el principal mercado de valor a nivel mundial.



A la hora de redefinir precios, recuerda...

- considerar que, ante un posible repunte inflacionario, **el precio como factor de decisión de compra** adquirirá mayor relevancia.
- monitorizar los **impactos** de este escenario en el **comportamiento del consumidor y la elasticidad de la demanda** a las subidas de precio en la categoría.
- analizar la **propuesta de valor** y el **posicionamiento frente a la competencia**.
- realizar **ejercicios de simulación** para evaluar el **efecto** de los aranceles en el precio y el posible **gap frente a la competencia relevante**.
- revisar el **escandallo** y el **margen unitario** para calibrar la capacidad de absorber o repercutir los aranceles.
- evaluar nuevas **oportunidades de reposicionamiento**
- no perder de vista el **riesgo** de caer en **competencia desleal**.
- realizar análisis similares en el caso de **transacciones celebradas con terceros y con entidades vinculadas** (que operen bajo circunstancias comparables).

Adapta: redefine tu estrategia para un nuevo escenario

Tras analizar el impacto, llega el momento de actuar. Los cambios que se realicen deben perseguir dos objetivos, flexibilidad y eficiencia, dos características fundamentales para adaptarse a un entorno económico y geopolítico que ha experimentado múltiples disrupciones en la última década.



Cambios operativos

A medio plazo y ante el impacto real de la escalada proteccionista en las cuentas de resultados, las empresas necesitarán introducir cambios estructurales en sus estrategias de negocio.

Aquellas empresas que cuenten con plantas productivas en varios países deberán valorar cómo reubican su producción, priorizando aquellas geografías en las que los aranceles impuestos por Estados Unidos sean más reducidos.

Otra alternativa consiste en exportar desde un país con un régimen arancelario más benigno en el que se desarrollará la última etapa de la cadena de valor antes de su introducción en el mercado protegido. En ese sentido, no es descartable la búsqueda de *partnerships* (alianzas) con empresas norteamericanas o con empresas radicadas en países con regímenes arancelarios más laxos. Estas estrategias deben ser objeto de análisis y validación para que sean consistentes con la normativa aduanera internacional.

Por su parte, las empresas que requieran una mayor flexibilidad en su aprovisionamiento deben tener en cuenta que las homologaciones de nuevos proveedores para determinados suministros

industriales pueden requerir procesos largos y complejos para asegurar la calidad e integración con los modelos productivos actuales.

De hecho, en la reconfiguración de las cadenas de valor, uno de los aspectos a los que hay que prestar especial atención es al *compliance*. Ante cambios de esta envergadura, se abre una ventana de seguridad para cometer fraudes ya que es más difícil rastrear pagos. Para prevenirlos y neutralizarlos, se deberá ejercer la debida diligencia a la hora de seleccionar nuevos proveedores, colaboradores o aliados, aplicando un enfoque multidimensional que garantice que los nuevos socios cumplen con los requerimientos legales y de la compañía en materia de integridad, legitimidad, estabilidad, reputación y seguridad.

A largo plazo, las empresas deben replantearse su *footprint global* (instalaciones de producción, almacenamiento, transporte y distribución en todo el mundo) y también sus estrategias de *outsourcing* y *offshoring*. Estos cambios y las inversiones correspondientes, muchas de ellas ya en curso, conllevan plazos de ejecución de tres a cinco años y cambios estructurales en los modelos operativos de las compañías.

» Una de las alternativas para reducir el impacto de los aranceles es exportar desde un país con un régimen arancelario más laxo, de forma consistente con la normativa aduanera internacional.

» Los cambios en las cadenas de valor abren ventanas para la comisión de fraudes. El *compliance* debe situarse en el centro de las estrategias.

Búsqueda de nuevos mercados

Estados Unidos se ha consolidado como un destino prioritario para las empresas españolas, en que siguen invirtiendo y que lo consideran crítico e insustituible a corto y medio plazo para su desarrollo internacional, pues sigue siendo el principal mercado de volumen y valor para la exportación a nivel mundial.

No obstante, las compañías españolas también deben contemplar oportunidades de crecimiento en otros mercados con un enfoque estratégico y de medio y largo plazo. En este sentido, las empresas deberán identificar qué países muestran más potencial y encaje con su estrategia, y mayor afinidad y capacidad de consumo de su producto o servicio, priorizando los destinos de mayor valor y accesibilidad, considerando las barreras arancelarias y no arancelarias existentes y los acuerdos comerciales de la Unión Europea (por ejemplo, el recientemente negociado con Mercosur).



Regímenes suspensivos aduaneros

Aunque el origen de la actual escalada arancelaria se encuentra en Estados Unidos, las grandes potencias comerciales han respondido con contramedidas, incluyendo la Unión Europea. Y este hecho no puede ser ajeno a las estrategias fiscales que las empresas españolas despliegan para responder a la ola proteccionista.

En este contexto pueden adquirir mayor protagonismo los llamados regímenes aduaneros suspensivos, una ventaja establecida en todos los países de la OMC que permite que una mercancía que se importa con el objetivo de transformarla para su exportación quede exenta de aranceles, siempre que se cumplan ciertas condiciones y que la mercancía no sea destinada al consumo final.

Igualmente, puede explorarse la utilización de zonas francas o depósitos aduaneros, siempre y cuando las mercancías introducidas en una determinada jurisdicción sea objeto de reexportación posterior tras la realización de manipulaciones simples.



Algunos ejemplos de regímenes aduaneros suspensivos

- **tránsito aduanero:** permite el transporte de mercancías bajo control aduanero de un punto a otro sin pago de tributos.
- **depósito aduanero:** las mercancías se almacenan en lugares autorizados sin pagar aranceles hasta su destino final.
- **perfeccionamiento activo:** se importan temporalmente bienes para ser transformados, reparados o incorporados a productos que luego serán exportados.
- **importación temporal:** permite la entrada de mercancías para un uso específico y limitado en el tiempo, con obligación de reexportarlas.



Litigios ante incumplimientos

En los litigios que se originan por el incumplimiento de un contrato, las partes pueden aportar informes periciales. Estos análisis refuerzan la posición de las partes: el contratante puede cuantificar los daños que le ha generado el incumplimiento, mientras que el contratista puede ponderar el perjuicio que habría experimentado su organización si no hubiese discontinuado el contrato.

En cualquier caso, la actual coyuntura permite extraer aprendizajes que deberían quedar plasmados en un protocolo. Este documento recoge las indicaciones, cláusulas y supuestos que contemplarán futuros contratos.



Ayudas públicas

El Plan de respuesta y relanzamiento comercial anunciado por el Gobierno está dotado con más 14.000 millones de euros. Contempla la ampliación de programas ya existentes, así como la creación de nuevos mecanismos de financiación. Las empresas deberán permanecer atentas a las convocatorias y seleccionar aquellas que mejor encajen con sus necesidades.



El Plan de respuesta y relanzamiento comercial, de un vistazo

RED DE PROTECCIÓN Y AYUDA INMEDIATA

Línea de Avales gestionada por el Instituto de Crédito Oficial (ICO)

6.000 M €

Línea de avales para el mantenimiento de la actividad productiva y el empleo

5.000 M €

Atención a las necesidades circulantes de las empresas

1.000 M €

Garantía de liquidez de las empresas

750 M €

Aval de nuevos proyectos de inversión

250 M €

Plan MOVES III (incentivos a la adquisición de vehículos eléctricos y despliegue de infraestructura de recarga)

400 M €

Fondo de Apoyo a la Inversión Industrial Productiva (instalación y modernización de plantas o procesos productivos)

200 M €

Mecanismo RED para empresas en dificultades para los aranceles

RECONVERSIÓN DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA E IMPULSO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Recanalización de fondos del Plan de Recuperación

Ampliación de la cobertura de la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE)

2.000 M €

Plan ICEX de relanzamiento

Instrumentos de apoyo a los proyectos de exportación e inversión en el exterior de las empresas españolas afectadas por las medidas arancelarias establecidas por Estados Unidos (programas e FIEX, FONPYME, FIEM y ECOFIEM)

500 M €

■ Nueva financiación

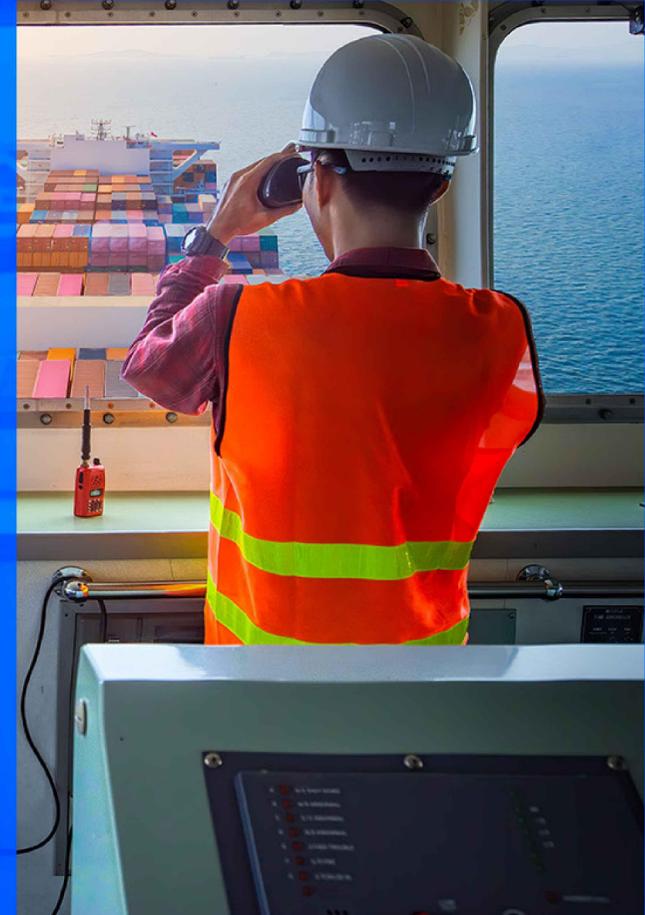
Fuente: Plan de Respuesta y Relanzamiento Comercial



¿Cómo actuar ante el Plan de respuesta y relanzamiento comercial del Gobierno de España?

- **Monitoriza** de forma continua las **convocatorias** de ayudas
- **Identifica** las ayudas y **vías de financiación que encajen con los proyectos** que tu empresa prevé desarrollar
- En el caso de que participes en alguna convocatoria, **actualiza el plan de inversiones** de tu compañía.
- La asignación de ayudas exige el **seguimiento presupuestario y de ejecución** de los proyectos y la correcta **justificación de la inversión**.

Visión sectorial



Automoción

Los aranceles se suman a la lista de desafíos a los que ya se enfrentaba el sector automovilístico español y europeo, desde la dependencia en componentes estratégicos de otros mercados a la necesidad de adaptarse a un entorno más competitivo, en el que se ve rezagado con respecto a otras potencias como China en el desarrollo del vehículo eléctrico, un segmento estratégico a medio plazo.

>> Ante la escalada arancelaria:

- Analiza tu cadena de valor y prioriza la producción en aquellos mercados en los que el régimen arancelario sea más laxo.
- Valora la posibilidad de establecer alianzas y acuerdos de colaboración con empresas que operen en mercados clave y con regímenes aduaneros más favorables.
- Considera las ayudas públicas disponibles. Algunos gobiernos han puesto en marcha programas específicos de respuesta y relanzamiento comercial frente a los aranceles, que se suman a los planes de incentivos vinculados al desarrollo del vehículo eléctrico y autónomo. Evalúa las posibilidades de participar y permanece atento a nuevos programas que puedan lanzar las administraciones.
- Diversifica tu cadena de suministro para reforzar la seguridad en el abastecimiento de materias primas críticas, un reto especialmente relevante en el actual contexto de tensiones geopolíticas.



Industria

Los últimos años han sido complejos para el sector Industrial: a las disrupciones en las cadenas de suministro durante la pandemia les sucedieron el incremento de los precios de la energía y de las materias primas por la guerra en Ucrania. La ofensiva proteccionista de Estados Unidos, con aranceles específicos ya en vigor para el acero y el aluminio, supone un nuevo reto.

>> Ante la escalada arancelaria:

- Analiza la rentabilidad de tus productos en el nuevo contexto y trata de ajustar la producción a la demanda en un entorno marcado por el incremento de costes y precios.
- Reestructura tu cadena de producción, priorizando las geografías con menores cargas arancelarias y teniendo en cuenta los posibles incentivos que puedan ofrecer sus administraciones.
- Amplía tu base de proveedores ante un posible incremento de los precios y riesgos de desabastecimiento.
- Revisa y optimiza tu cadena logística para minimizar el impacto de los aranceles y mejorar la eficiencia operativa.



Consumo y Retail

El sector de Consumo y Retail es uno de los más expuestos al nuevo escenario arancelario. No en vano, industrias como la de alimentación y bebidas o la de moda, lujo y cuidado personal tienen una relevante actividad inversora y exportadora en Estados Unidos y en otros mercados afectados, y operan en cadenas de valor globalizadas e interconectadas que se pueden ver impactadas por este cambio de paradigma.

Estas compañías tendrán que evaluar las implicaciones en su estrategia de crecimiento, en su cadena de suministro y en su rentabilidad y competitividad.

>> Ante la escalada arancelaria:

- Revisa tu estrategia de precios y posicionamiento en Estados Unidos y otros mercados.
- Analiza tu mix de clientes y de productos, identificando las áreas de riesgo y oportunidad.
- Explora nuevas vías de expansión y valorización, tanto en Estados Unidos como en otras geografías.
- Negocia con tus socios comerciales para distribuir las cargas arancelarias adicionales.
- Incrementa la flexibilidad y seguridad del suministro.
- Explora vías para mejorar la eficiencia con ayuda de la tecnología.
- Revisa tus márgenes y el impacto en la rentabilidad de tu negocio.



Una hoja de ruta ante la actual escalada arancelaria

Reacciona: analiza y evalúa el impacto para mitigarlo

- Recalcula la deuda aduanera de tu compañía y evalúa mecanismos para optimizarla.
- Evalúa la conveniencia de introducir cambios en la cadena de valor (producción, aprovisionamiento y comercialización).
- Replantea tu política de precios equilibrando su competitividad con el cumplimiento normativo, para evitar riesgos de incurrir en prácticas de competencia desleal.
- Analiza los programas de financiación o ayudas que se puedan aprobar en este escenario.
- Verifica la rentabilidad de tus productos en la nueva coyuntura y en el caso de que se reduzca de forma significativa, valora el posible impacto sobre la sostenibilidad del negocio.
- Revisa la política de precios de transferencia de tu empresa asegurando un enfoque integrado de la dimensión económico-operativa con la fiscal-tributaria.
- Examina las cláusulas contractuales vigentes y, si es posible, negocia con las contrapartes posibles modificaciones que reflejen el nuevo escenario comercial.
- Confirma la capacidad de tu organización para asumir los compromisos adquiridos en el marco de subvenciones y otras ayudas públicas recibidas.

Adapta: redefine la cadena de valor en un nuevo escenario

- Analiza la implantación de tu empresa en mercados internacionales, con el objetivo de aumentar su presencia en aquellos mercados que tengan un régimen aduanero más favorable.
- En situaciones de incumplimiento contractual, prepárate para posibles litigios: cuantificar el impacto será clave.
- Redefine las estrategias de *outsourcing* y *offshoring*.
- Amplía y diversifica la base de proveedores de tu compañía, priorizando aquellos que ofrezcan mejores condiciones desde el punto de vista aduanero.
- Evalúa la posibilidad de establecer alianzas con empresas ubicadas en mercados con menores aranceles.
- Haz del *compliance* una prioridad a la hora de establecer acuerdos y alianzas.
- Replantea la cadena global de producción, almacenamiento, transporte y distribución en todo el mundo de tu organización, adaptándola a un entorno cambiante y marcado por tensiones comerciales.



[ZOOM] Aranceles

Una guía práctica para responder a los aranceles de Estados Unidos

En KPMG contamos con un equipo multidisciplinar con enfoque sectorial que puede ayudar a evaluar y mitigar el impacto de la escalada arancelaria y a redefinir tus estrategias de crecimiento a medio y largo plazo en este nuevo contexto.

Descubre cómo

