



Risk management internacional: anticipa i gestiona els nous riscos globals

#FormacióProdeca

20 de març de 2026

Remigi Palmés

Expert en comerç internacional

 **Prodeca**
Promotora dels aliments catalans

 **Generalitat**
de Catalunya



01. Introducció

El comerç internacional ha entrat en una era de **disrupció** permanent

Guerres, sancions, canvis regulatoris, crisis logístiques i riscos climàtics estan redefinint les cadenes globals.





Quantes grans
disrupcions
globals hem tingut
en els últims 5
anys?

Disrupcions globals que afecten el comerç internacional

- **Pandèmies globals** — COVID-19 i confinament de Wuhan (2020)
- **Accidents logístics en rutes crítiques** — bloqueig del Canal de Suez pel vaixell *Ever Given* (2021)
- **Crisi de transport marítim** — explosió dels costos dels contenidors Xangai-Europa (2021)
- **Escassetat de components tecnològics** — crisi global de semiconductors que va afectar Toyota i Volkswagen (2021-2023)
- **Conflictes geopolítics** — guerra Rússia-Ucraïna i bloqueig dels ports del Mar Negre (2022)
- **Crisi energètica** — augment del gas a Europa després de la guerra d'Ucraïna (2022)
- **Aranzels i guerres comercials** — aranzels EUA-Xina durant la guerra comercial (des de 2018)
- **Restriccions tecnològiques** — limitacions dels EUA a l'exportació de xips avançats a la Xina (2023)
- **Inseguretat jurídica internacional** — sancions econòmiques a Rússia que van obligar moltes empreses a abandonar el país (2022)
- **Problemes climàtics** — sequera al Canal de Panamà que va limitar el trànsit de vaixells (2023-2024)
- **Seguretat marítima** — atacs a vaixells comercials al Mar Roig (2023-2025)
- **Infraestructures crítiques** — col·lapse del pont del port de Baltimore (2024)
- **Ciberseguretat en logística** — ciberatac NotPetya que va paraitzar Maersk (2017)
- **Dependència de proveïdors crítics** — concentració de producció de semiconductors a Taiwan
- **Controls d'exportació i regulació** — restriccions europees i nord-americanes sobre tecnologia estratègica



Principals **riscos globals** que afecten el comerç internacional

- Crisi sanitària global
- Disrupcions logístiques
- Conflictes geopolítics
- Crisi energètica
- Problemes climàtics i infraestructurals
- Riscos tecnològics i industrials
- Ciberseguretat i atacs digitals
- Riscos econòmics i financers (inflació, divises, recessions)
- Aranzels i guerres comercials
- Inseguretat jurídica internacional
- Debilitament del dret internacional
- Democràcies debilitades o adulterades
- Concentració de poder geopolític i econòmic



Principals **riscos i tendències** globals

- **Disrupcions globals constants**
- **La tecnologia com a accelerador del canvi**
 - IA, 3D, 6G, Robotització
- **Canvis en els patrons de consum d'empreses i particulars**
 - Lead Time, reducció canals, personalització, series mes petites ...
- **Debilitament del dret internacional**
 - Confiança inversions, incertesa jurídica, volatilitat mercats,
- **Erosió de l'ètica, la moral i el bé comú en la presa de decisions**
 - Corrupció, desigualtats econòmiques, incertesa mercats

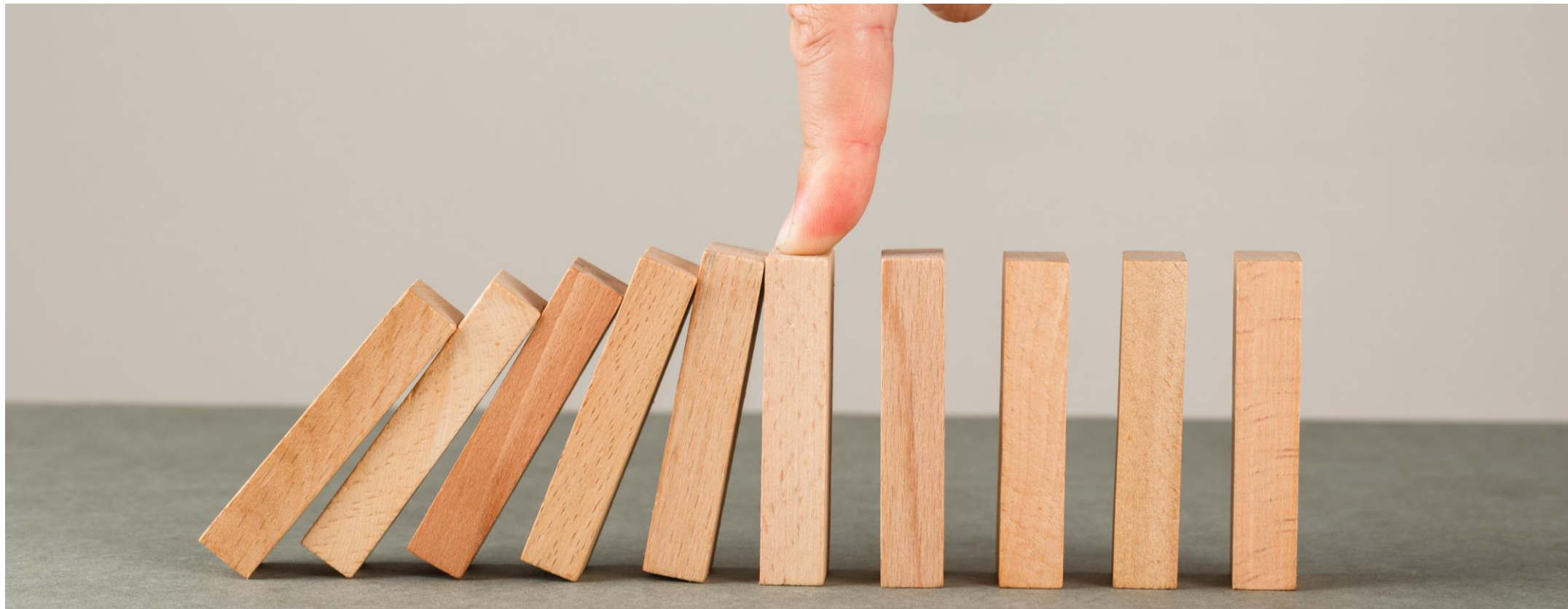


Impacte dels riscos globals en l'economia

- Increment dels costos de producció i logística
- Augment dels preus i pressions inflacionàries
- Major incertesa econòmica i empresarial
- Reducció o retard de les inversions
- Augment de les primes de risc i del cost del finançament
- Major volatilitat en els mercats financers i de matèries primeres
- Fragmentació del comerç internacional
- Re configuració de les cadenes de subministrament
- Major prudència en la presa de decisions empresarials
- Desacceleració del comerç i del creixement econòmic

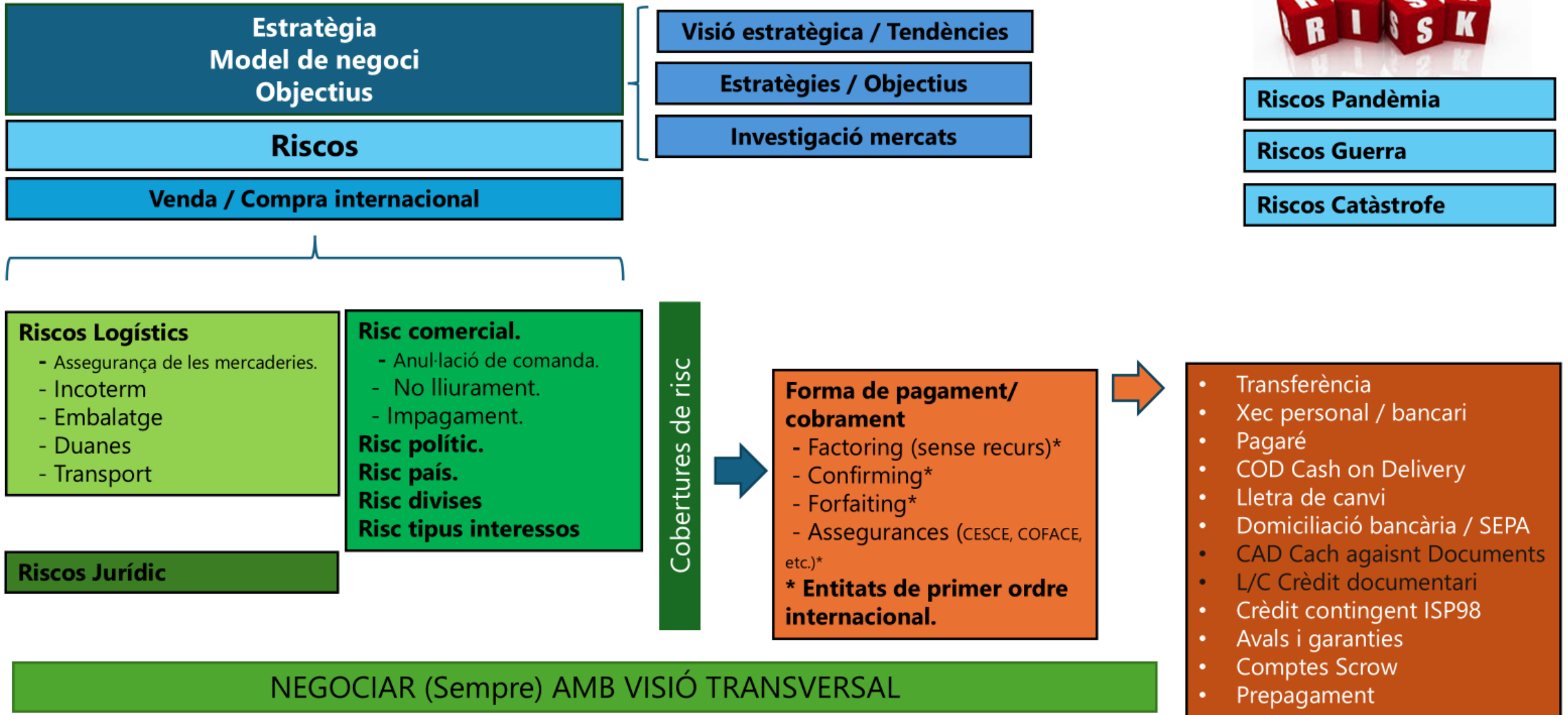


Estratègies per mitigar els riscos



Solucions estratègiques i operatives

Disseny Supply Chain Management (Risk Management)



Solucions estratègiques

Estratègies empresarials davant els nous riscos globals

- **Diversificació de mercats i proveïdors**
- **Producció més propera al mercat de consum** (nearshoring / km 0)
- **Integració vertical** per reduir dependències externes
- **Reducció de dependències estratègiques** (energia, components crítics)
- **Innovació tecnològica i digitalització**
- **Redisseny de les cadenes de subministrament**
- **Nous models de negoci basats en valor i coneixement**
- **Implementació Risk Management**



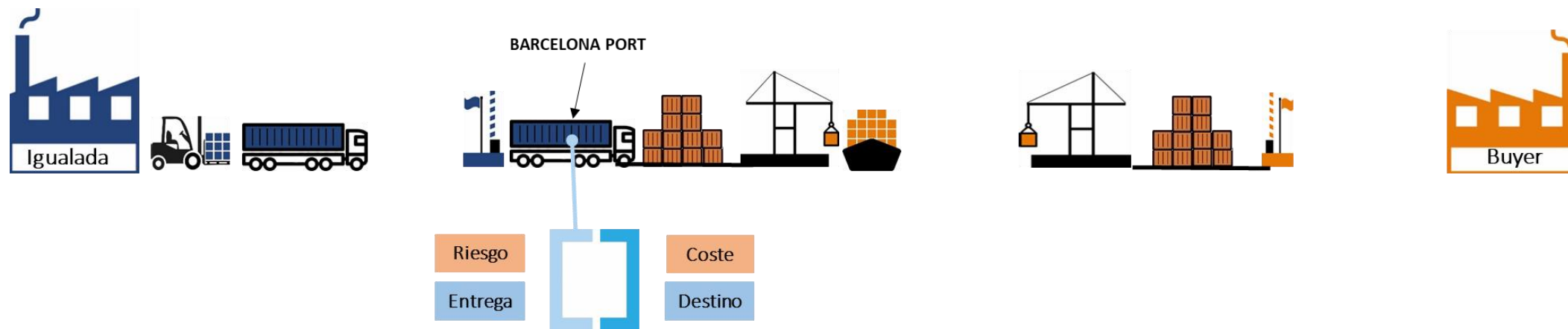
Solucions operatives

Solucions operatives en Risk Management internacional

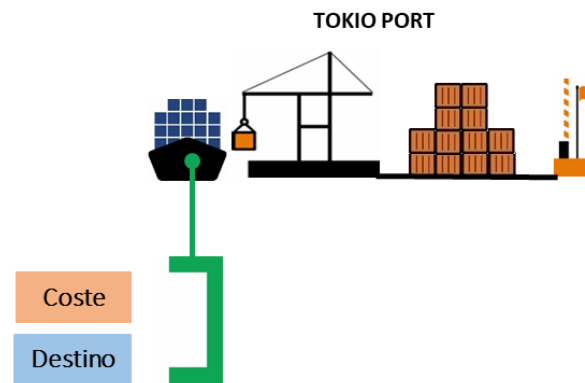
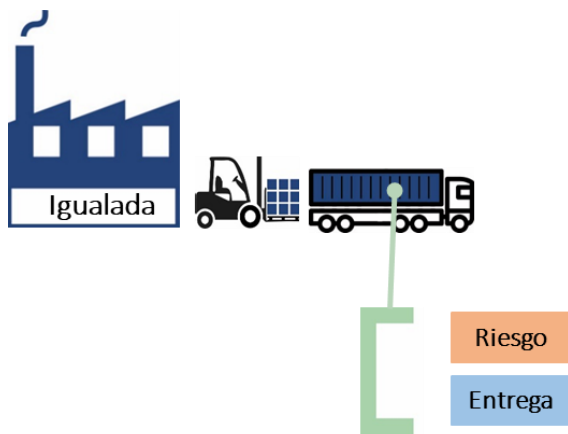
- **Coneixement i control de l'operació**
- **Control del punt de lliurament**
- **Contracte de compravenda internacional**
- **Assegurances**
- **Arquitectura de l'operació**
- **Eficiència de la cadena de subministrament**
- **Control documental i duaner**
- **Gestió financera de l'operació**
- **Plans de contingència i KPIs**



Soluciones operativas



Soluciones operativas



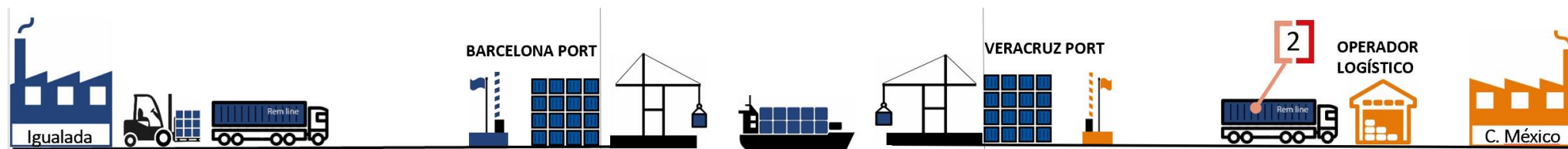
Soluciones operativas



	ICC A	ICC B	ICC C
Pérdida Total	Cubierto	Cubierto	Cubierto
Daño por Incendio	Cubierto	Cubierto	Cubierto
Avería Gruesa Común o general	Cubierto	Cubierto	Cubierto
Echazón	Cubierto	Cubierto	Cubierto
Gastos salvamento	Cubierto	Cubierto	Cubierto
Arrastre de las mercancías de cubierta por olas	Cubierto	Cubierto	NO Cubierto
Corrimiento de la carga a causa de un temporal marítimo	Cubierto	NO Cubierto	NO Cubierto
Caída de bultos al mar durante la carga o descarga	Cubierto	NO Cubierto	NO Cubierto
Mojadura	Cubierto	NO Cubierto	NO Cubierto
Roturas	Cubierto	NO Cubierto	NO Cubierto
Oxidación debido a la humedad	Cubierto	NO Cubierto	NO Cubierto
Derrame	Cubierto	NO Cubierto	NO Cubierto
Carga y/o descarga	Cubierto	NO Cubierto	NO Cubierto
Estancias Intermedias	Cubierto	NO Cubierto	NO Cubierto
Robo	Cubierto	NO Cubierto	NO Cubierto
Avería particular accidental de mar	Cubierto	NO Cubierto	NO Cubierto
Vaho de bodega	Cubierto	NO Cubierto	NO Cubierto
Piratería (ladrones de mar)	Cubierto	NO Cubierto	NO Cubierto
Guerras y huelgas	Opcional	Opcional	Opcional
Podredumbre por paralización del aparato frigorífico	Opcional	Opcional	Opcional
Podredumbre por avería aparato propulsor del buque	Opcional	Opcional	Opcional
Derechos de aduana en importaciones	Opcional	NO Cubierto	NO Cubierto
Mercancía perecedera: vicio propio o pudrefacción	NO Cubierto	NO Cubierto	NO Cubierto
Retraso en la expedición	NO Cubierto	NO Cubierto	NO Cubierto
Embalaje insuficiente	NO Cubierto	NO Cubierto	NO Cubierto

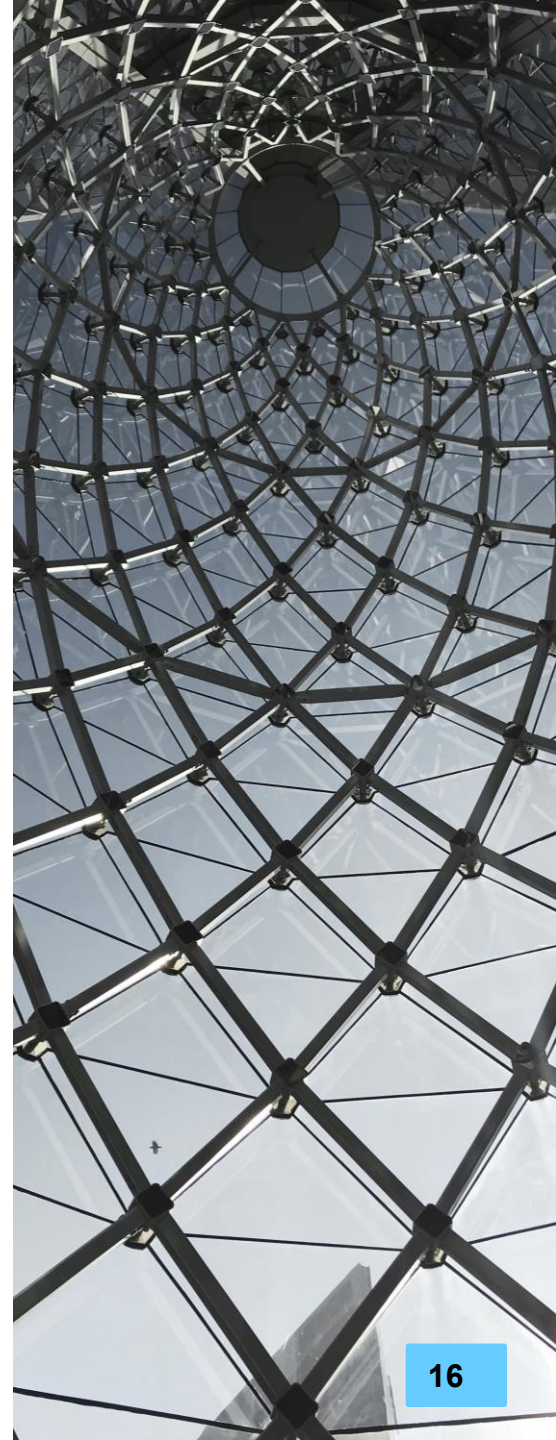


Soluciones operativas



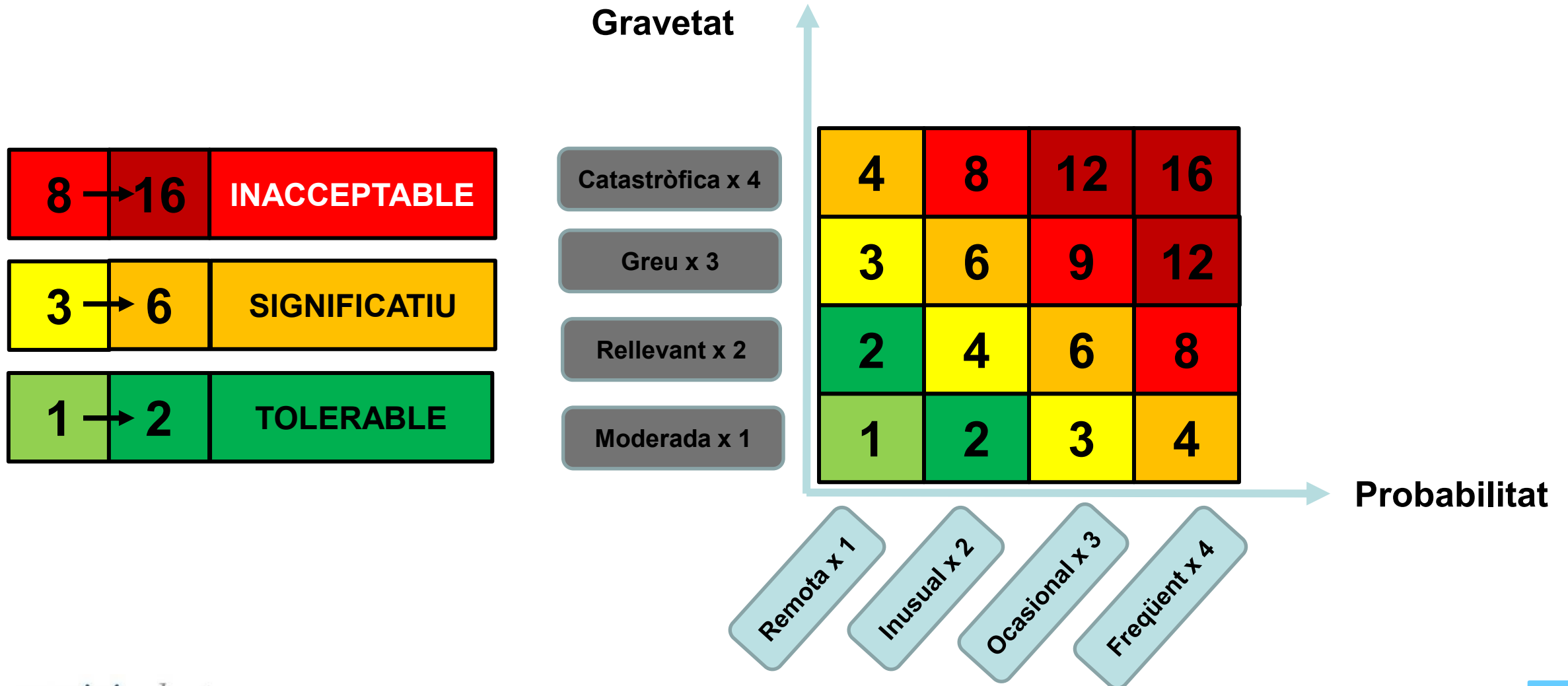
Soluciones operatives

- **Arquitectura de l'operació**



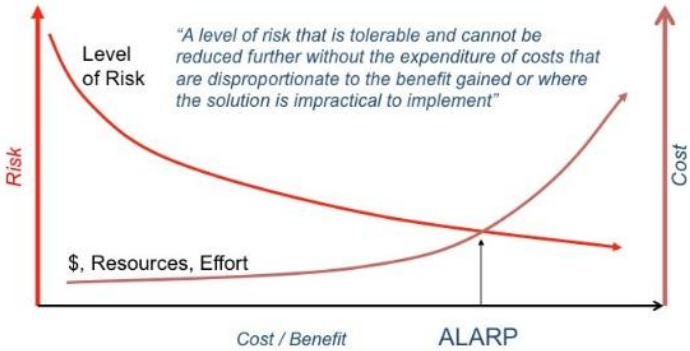
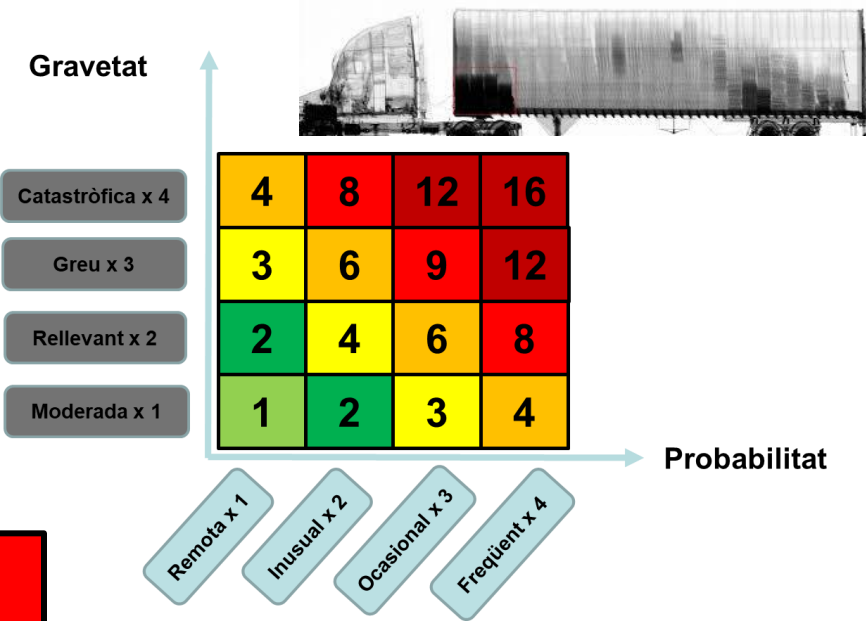
MESURAMENT I CONTROL DEL RISC

Mapa de riscos (matriu de probabilitat impacte)



Mapa de riscos
Matriu de probabilitat impacte

8 → 16	INACCEPTABLE	Aplicar mesures de forma urgent
3 → 6	SIGNIFICATIU	ALARP - As Low As Reasonably Practicable El risc residual ha de ser tan baix com sigui raonablement factible
1 → 2	TOLERABLE	No és urgent actuar a curt termini



MESURAMENT I CONTROL DEL RISC

Mapa de riscos (matriu de probabilitat impacte)

Catastròfica x 4

Afecta la viabilitat de l'empresa o del projecte, posa en risc la vida de les persones, i impacta molt negativament en la societat i en la natura (afecta alguna o totes de les variables descrites).

Exemple:

Catàstrofe natural (terratrèmol que destrueix l'única planta de producció, hi ha molts empleats morts.).

El producte d'alimentació que és el 80% en les vendes, ha patit un problema de producció i ha intoxicat 500 persones, algunes d'elles en estat molt greu.

Rellevant x 2

Impacta molt negativament en la rendibilitat de l'operació o projecte, normalment és més operatiu que estratègic.

Exemple

Incendi d'un contenidor que compromet un trencament d'existències.

Dos directius de l'empresa, han decidit marxar per discrepàncies amb la direcció. Els seus llocs són estratègics i no col·laboren amb el relleu.

Gravetat

Greu x 3

Impacta molt negativament en la rendibilitat de l'empresa o del projecte, pot afectar les persones, la societat o la naturalesa de forma important.

Exemple:

Incendi en una de les dues plantes de producció, no hi ha ferits, es pot continuar la producció però amb moltes deficiències i retards.

La competència ha tret al mercat un producte substitutiu al nostre que revoluciona el mercat, aquest producte significa el 40 % de les vendes.

Moderada x 1

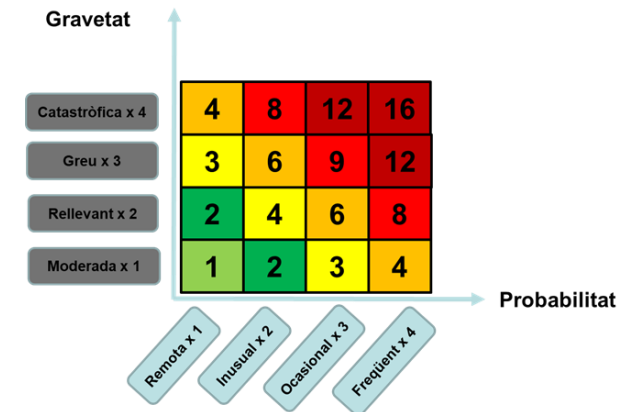
Impacta negativament en la rendibilitat de l'operació o projecte, normalment és més operatiu que estratègic.

Exemple

Devolució de producte per fallades en la comanda.

Caiguda de la tensió elèctrica durant cinc minuts a les oficines.

Multa per una fallada en la liquidació d'impostos.



MESURAMENT I CONTROL DEL RISC

Mapa de riscos (Matriu de probabilitat impacte)

Probabilitat

Remota x 1

La possibilitat que passi el risc és molt remota, una vegada en molts anys.

Inusual x 2

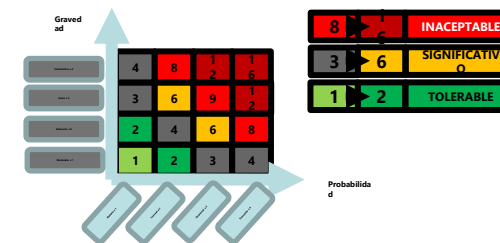
La possibilitat que passi el risc és inusual, una vegada en un any.

Ocasional x 3

La possibilitat que s' esdevingués el risc és ocasional, dues o tres vegades en un any.

Freqüent x 4

La possibilitat que passi el risc és freqüent, diverses vegades en un mes.



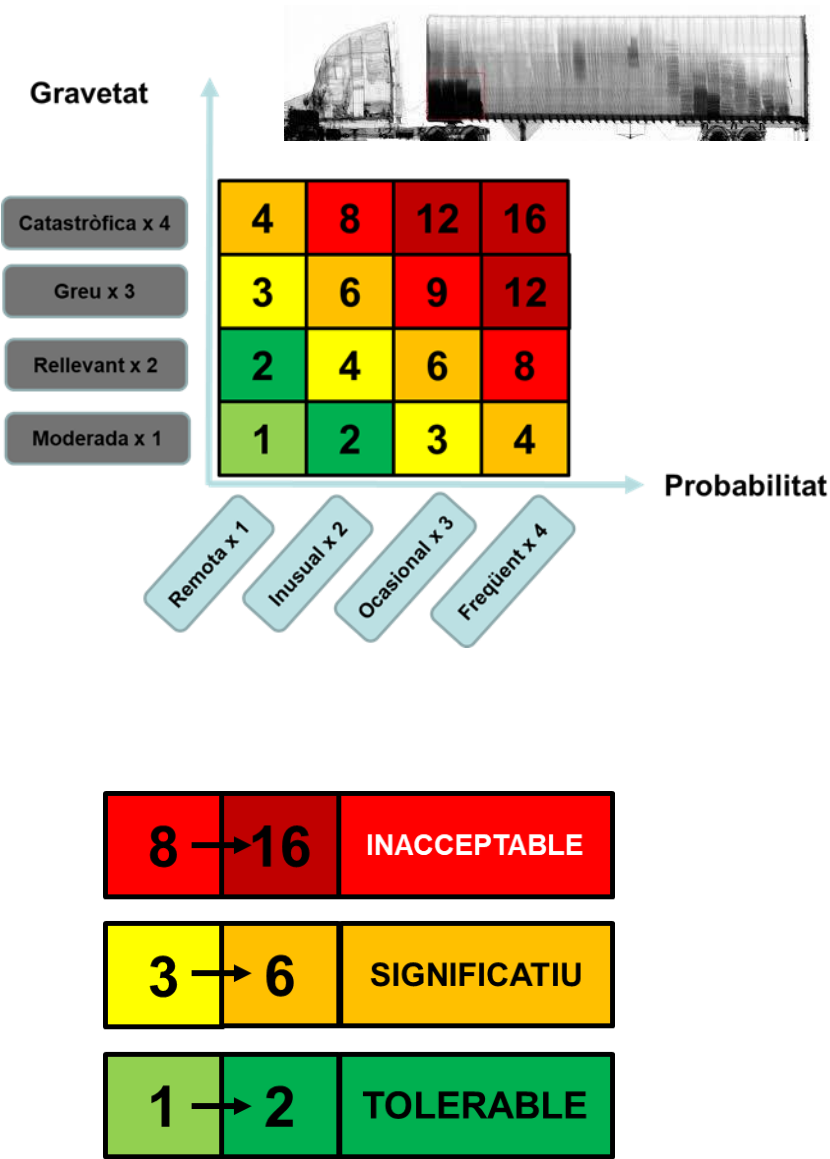
En el mesurament del risc no només hem de tenir en compte la gravetat de l' impacte del risc per a la companyia, sinó que també s' ha de tenir en compte la probabilitat que s' esdevingui. L' avaluació del risc és molt important per determinar la probabilitat.

Exemple: No és el mateix la probabilitat d' explosió d' una empresa que maneja productes explosius que la que maneja àrids. No és el mateix si les seves instal·lacions estan adequades a productes explosius i hi ha un pla de seguretat i prevenció potent, que no existeixi aquest pla i les seves instal·lacions estiguin obsoletes.

MESURAMENT I CONTROL DEL RISC

Mapa de riscos (matriu de probabilitat impacte)

Tema	Greu	Prob.	Impacte
Ocupacions i demores d' un FCL en una terminal	2	2	4
DUA importació a 80 € amb una sola P.E.	1	4	4
Impagament internacional client A	3	2	6
Devolució de Mercaderia (qualitat)	2	3	6
Aturada de producció per falta de matèria primera	3	3	9
Mercaderia en mal estat, descoberta pel mercat	4	2	8



Gràcies!

