

The background of the page is a photograph of an industrial facility. It features large, polished metal pipes that curve and run across the frame. In the lower right, there are blue-handled valves and a piece of machinery with a perforated metal surface. The lighting is bright, creating strong highlights and shadows on the metallic surfaces.

CHUBB®

El espectro de la disrupción

El riesgo de la cadena
de suministro y lo que
necesitas saber

Primera parte

Autores



Sivakumaran Divakaran
Responsable de Transporte
Head of Transportation Risk
Management, Chubb Asia-Pacific



Peter Kelderman
Marine Risk Management Leader,
Chubb Europe



Xavier Pazmino
Regional VP Marine,
Chubb Latin America



John Venneman
Marine Risk Management
Specialist, Chubb North America



Dama DeAnne Julius (DCMG, CBE)
Economista internacional
y fundadora del Comité
de Política Monetaria
del Banco de Inglaterra

Introducción



Durante décadas, los modelos de las cadenas de suministro de 'justo a tiempo' (JIT, por sus siglas en inglés) han sido la forma más rentable y eficiente de hacer llegar los suministros a los fabricantes y los productos a los consumidores. Pero las cadenas de suministro mundiales se están fracturando por el peso de los acontecimientos geopolíticos, junto con las catástrofes naturales y las provocadas por el hombre: desde la COVID-19 hasta la guerra entre Rusia y Ucrania, pasando por el aumento de la inflación y el creciente riesgo de una recesión mundial. Esta combinación de factores ha provocado una alteración sin precedentes

de los modelos JIT que afecta a todo, desde el número de pescadores y camioneros hasta el acceso a la energía y el suministro de gas. Además, las barreras comerciales del Brexit también han tenido consecuencias en las cadenas de suministro del Reino Unido, y otros factores locales, como las huelgas de trabajadores y las aglomeraciones en los puertos, también están desempeñando un papel en la interrupción de la actividad.

En este primer informe de una serie de dos partes, consideramos estas causas y efectos y lo que significan para las empresas.





Primera parte

Disrupción de la cadena de suministro: qué significa para las empresas

“

«Estamos entrando en una nueva era que refleja la desglobalización de la economía mundial»

Dama DeAnne Julius, fundadora del Comité de Política Monetaria del Banco de Inglaterra

Efecto dominó

La escasez de materias primas y bienes, y la consiguiente demanda acumulada, ha sido provocada, en gran medida, por la pandemia, pero también se ha visto agravada por la invasión de Ucrania por parte de Rusia. Desde la industria electrónica hasta la automovilística, diferentes sectores siguen notando esta situación. En la rama de la manufacturación, por ejemplo, los fabricantes de automóviles siguen sufriendo una escasez de piezas, así como los semiconductores. Y dado que Ucrania es uno de los principales proveedores de gas neón, fundamental para los láseres utilizados en la fabricación de chips, los problemas de suministro de neón y el aumento de los precios han agravado el problema, según el [Instituto Político Chatham House](#). El tiempo que se tarda en disponer de un coche nuevo se ha alargado de tres meses a un año en algunos casos, según Peter Kelderman, Marine Risk Management Leader, Chubb Europe.

Los precios de los contenedores también han subido drásticamente. Antes, el coste de enviar un solo contenedor de transporte marítimo de Asia a Europa, por ejemplo, era de unos 1.400 dólares; ahora puede llegar a los 12.000 dólares*, según Sivakumaran Divakaran, Head of Transportation Risk Management, Chubb Asia-Pacific.

La guerra entre Rusia y Ucrania también está afectando al transporte aéreo de mercancías. Las compañías aéreas se han visto obligadas

a cambiar de ruta para evitar el espacio aéreo ruso. Con unos viajes más largos, resulta menos probable que los aviones se detengan a mitad de ruta para repostar, por lo que reducirán el peso de la carga para efectuar vuelos directos. Esto ha afectado al coste del transporte aéreo de mercancías: las tarifas se dispararon alrededor de un 80 % entre 2020 y 2022, tal y como señala Kelderman, aunque se espera que vuelvan a bajar (aproximadamente un 40 %), pero no a los niveles de antes de la pandemia. Además, dado que los vuelos de pasajeros en todo el mundo aún no han vuelto a la normalidad, la capacidad para transportar mercancías de la cadena de suministro como carga en bodega (transporte de mercancías en aviones de pasajeros) sigue siendo limitada.

Los retrasos en las importaciones también están haciendo mella en las cadenas de suministro. Mientras que antes muchas empresas estadounidenses almacenaban productos en Vietnam y podían importarlos en un plazo de 40 días, ahora se ha duplicado a 80 días, según John Venneman, Marine Risk Management Specialist, Chubb North America. Y añade: «Los retrasos se deben a que los barcos no pueden conseguir un muelle, por lo que los trenes no pueden sacar los contenedores del puerto y los camioneros locales no pueden llevar los contenedores a su destino final». La escasez de buques y contenedores es otro de los factores que causan disrupciones, afirma Kelderman.



“

«Algunos países están desarrollando técnicas cibernéticas más sofisticadas para provocar disrupciones en las empresas»

Dama DeAnne Julius, fundadora del Comité de Política Monetaria del Banco de Inglaterra

No obstante, Kelderman advierte de que, además de los costes inmobiliarios de los almacenes locales a los que recurren las empresas, estas también se enfrentan a otras cargas financieras: «Ciertos productos requieren temperaturas o condiciones de humedad específicas y el aumento de los costes de calefacción y energía provocará un aumento de los precios».

Desglobalización

Dado que la inflación a escala mundial está golpeando con fuerza a las empresas, la pregunta entre los economistas es si se trata de un fenómeno a corto plazo. Dama DeAnne Julius, economista internacional y fundadora del Comité de Política Monetaria del Banco de Inglaterra, cree que hemos llegado al final de la era de una inflación baja y estable. «Estamos entrando en una nueva era que refleja la desglobalización de la economía mundial», afirma. «Los grandes responsables de la baja inflación que hemos vivido desde principios de los años 90 han sido la globalización, la abundancia de mano de obra con bajos salarios y un contexto político relativamente estable.

Este sistema ha llegado a su fin. La mano de obra en China está disminuyendo, los salarios están subiendo y también hay cierta escasez de trabajadores. Así que ese motor de la baja inflación se ha invertido», señala Julius.

«La invasión de Ucrania también ha supuesto que de repente tengamos una división entre el mundo económico, con Rusia y China como aliados, y con un enemigo común: EE.UU. y Europa Occidental».

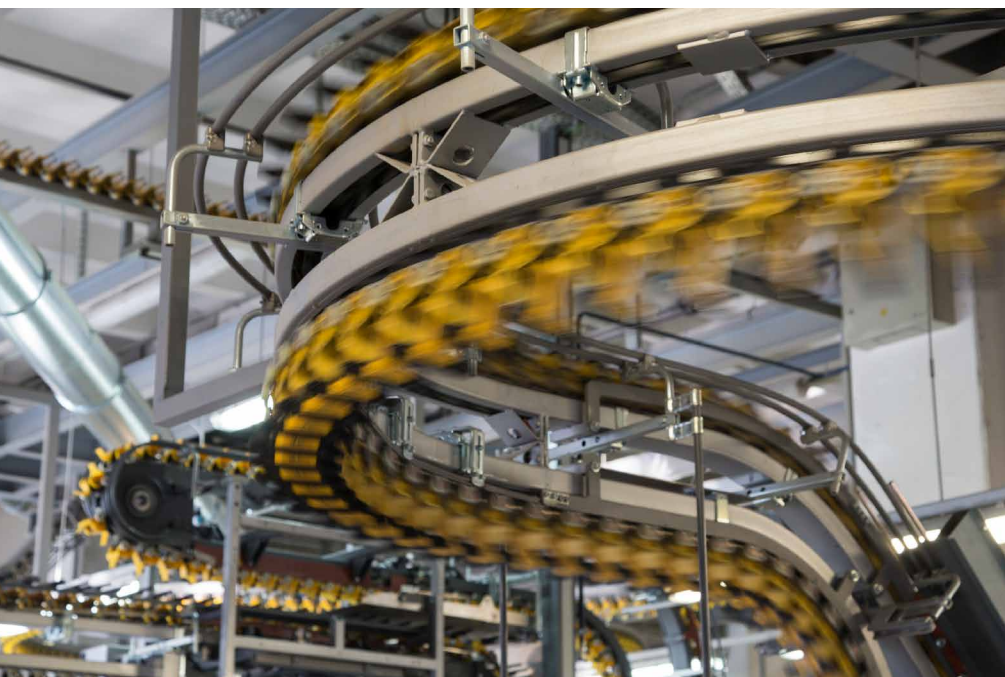
«Desde el punto de vista económico, tienen capacidades contrarias, pero complementarias. Rusia tiene el petróleo y las materias primas que China necesita, mientras que China tiene la experiencia en fabricación y tecnología de la que Rusia carece. Así que podemos ver una sinergia bastante duradera entre esos dos países».

Y añade: «Del mismo modo, desde Occidente estamos viendo cómo se imponen cada vez más restricciones a las inversiones chinas en nuestras economías, y esto está interfiriendo en la integración de la cadena de suministro de la que se benefició realmente la fase de globalización».

Julius, cuya carrera profesional incluye experiencia en el Banco Mundial, el puesto de economista jefa de British Airways y Shell, y cargos en consejos de administración de multinacionales, espera un entorno de inflación volátil impulsado por acontecimientos esporádicos, como las sanciones o las restricciones a las materias primas de Irán y Rusia. Insta a las empresas a pensar a largo plazo en dónde invertir de cara a sus cadenas de producción y añade: «Tienen que considerar realmente la posibilidad, quizá la probabilidad, de que vivamos una economía mundial dividida en dos bloques, con el tercer mundo tratando de equilibrar sus intereses entre ambos. Si es así, creo que tendrá implicaciones reales para el desarrollo de las cadenas de suministro».

Cierres y bloqueos

Los cierres repentinos y la fluctuación de la capacidad portuaria también están generando inestabilidad en las cadenas de suministro mundiales. La política de tolerancia cero de China con respecto a la COVID-19 hizo que los puertos se cerraran semanalmente a lo largo de 2022, y que los envíos se acumularan en los almacenes.





+850 %

El precio de un contenedor de transporte marítimo ha pasado de unos 1.400 dólares a 12.000 dólares.



1,5 días

El desvío de los buques está añadiendo 1,5 días a los itinerarios

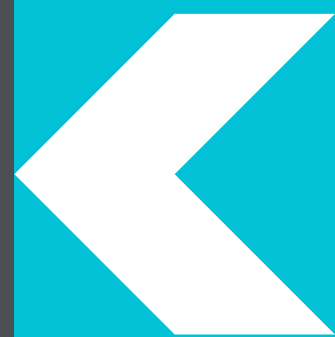
66 %

Los ciberataques al código informático de los proveedores representaron el 66 % de los ataques a la cadena de suministro en todo el mundo



12 meses

El tiempo que se tarda en conseguir un coche nuevo se ha alargado de tres meses a un año, en algunos casos





“

«Ciertos productos requieren temperaturas o condiciones de humedad específicas y el aumento de los costes de calefacción y energía provocará un aumento de los precios»

Peter Kelderman, Marine Risk
Management Leader, Chubb Europe

También se están desviando los barcos a travesías más largas, debido a zonas prohibidas establecidas por el Ejército Popular de Liberación Chino alrededor de las aguas de Taiwán, según Divakaran. Los desvíos añaden entre medio día y un día y medio a la duración del viaje.

«Lo que realmente me preocupa es que existe la posibilidad de que los barcos ya no puedan navegar directamente entre China y Taiwán», añade. «Esto ocurría hace unas décadas, cuando la última escala tenía que ser un tercer país. Es posible que vuelva a suceder, lo que significa que los tiempos de viaje serán mucho más largos. Taiwán y China son grandes exportadores por igual, así que esta situación ejercerá un impacto significativo».

Julius, que actualmente cuenta con un título *Distinguished Fellow* en Economía y Finanzas Globales en Chatham House, cree que «todavía no se reconoce ni se acepta» que estamos entrando en un mundo en el que puede haber diferentes barreras al flujo de mercancías. Señala que los estrechos de Singapur, el canal de Suez, y ahora Taiwán y China son cuellos de botella para este mundo que la gente todavía puede dar por sentado.

En EE.UU., los barcos de la costa oeste se están retrasando en los puertos de Los Ángeles (LA) y Long Beach, dice Venneman. En estos puertos se concentra casi el 40 % de los contenedores que entran en el país. «Se están desviando a la Costa Este», explica. «Las empresas intentan conseguir capacidad y existe una ausencia de estabilidad general en este sentido». Con la conversión de algunos puertos de la Costa Este en centros de contenedores, también habrá menos puertos que acepten productos pesados.

Escasez de mano de obra

La escasez masiva de mano de obra es un problema importante en todo el mundo para el sector del transporte marítimo y otras partes de la cadena de suministro, ya sea por huelgas o por otras causas, como el envejecimiento de la población y las carencias en materia de cualificación. En los puertos, a menudo esto significa contar con menos personal para descargar los buques o gestionar la recogida de contenedores en los muelles, lo que hace que los barcos queden a la deriva en el mar sin espacio para anclar. En China, los buques han tenido que hacer cola para entrar en Shanghái, mientras que decenas de grandes cargueros que se dirigen a EE.UU. navegan lento para consumir menos combustible. En su lugar, el transporte de mercancías se traslada al interior, lo que repercute en los costes de transporte debido a la necesidad de más procesos y personas.

Rusia y Ucrania suministran el 14,5 % de la mano de obra marítima mundial, según la Cámara Naviera Internacional, y muchos ucranianos han vuelto a casa para luchar. En las carreteras también hay una importante escasez de conductores, según la Organización Internacional del Transporte por Carretera, lo que dificulta aún más la circulación de mercancías. Se calcula que 100.000 camioneros están ausentes a causa de la guerra, dice Kelderman, lo que está ejerciendo «un gran impacto en una situación laboral ya tensa».

En el Reino Unido, donde la situación tras el Brexit sigue provocando retenciones de camiones intentando cruzar el Canal de la Mancha,

Dama DeAnne Julius, economista internacional y fundadora del Comité de Política Monetaria del Banco de Inglaterra, añade:

«El paso de la flexibilización cuantitativa (QE) a la restricción cuantitativa por parte de los principales bancos centrales, junto con sus subidas de los tipos de interés, está reduciendo la disponibilidad y el precio de la liquidez para las empresas que necesitan capital circulante para mantener el buen funcionamiento de sus cadenas de suministro. La financiación de emergencia, que el Banco de Inglaterra tuvo que poner a disposición del mercado a finales de septiembre, demostró la rapidez con la que una disrupción en un mercado (*Gilts* a largo plazo) puede provocar el pánico en otro (financiación de pensiones con derivados).

Y si los tipos de cambio fluctúan significativamente, ello también complica el pago de un precio por el transporte de mercancías del país A al país B si estos tienen monedas diferentes. Fijas el precio, consigues el trato. Pero cuando la mercancía llega a B, los tipos de cambio han variado, por lo que se ha perdido dinero o se ha ganado. Para gestionar este riesgo, hay que ser realmente sofisticado en la cobertura de los tipos de cambio en una época de variaciones en los tipos de interés y de turbulencias en los mercados financieros. Actualmente, la inusual fortaleza del dólar ha llevado al yen, al euro y a la libra esterlina a nuevos mínimos. Dado que muchos productos básicos comercializados se cotizan en dólares, esto también aumenta los costes por parte del importador y contribuye a su inflación nacional».



➤ El 68 %

de las pequeñas empresas
de Latinoamérica dice
que las disrupciones
de la cadena de suministro
han tenido un impacto
notable



“

«Los departamentos financieros de las empresas tendrán que enfrentarse a todo tipo de problemas a los que no habían tenido que hacer frente antes».

Dama DeAnne Julius, fundadora del Comité de Política Monetaria del Banco de Inglaterra



Las cadenas de suministro también han sufrido disrupciones por las huelgas. Por ejemplo, los trabajadores del mayor puerto de contenedores en Felixstowe iniciaron una huelga de ocho días en agosto de 2022 por demandas salariales, otro efecto de la crisis del coste de vida. De forma similar, el personal de otro puerto de Reino Unido, en Liverpool, llevó a cabo una huelga de dos semanas (que terminó el 3 de octubre). Los trabajadores del puerto de Liverpool también han planeado nuevas iniciativas de huelgas de cara al año.

La amenaza de huelga nacional de los sindicatos ferroviarios de EE.UU. en septiembre, en relación con las estipulaciones sobre la calidad de vida de un nuevo contrato, se evitó, por poco, tras alcanzar un acuerdo provisional. Si hubiera seguido adelante, habría costado a la economía 2.000 millones de dólares al día, según las previsiones, con la paralización de 7.000 trenes.

Venneman advierte: «El efecto de esto sería muy similar al de los puertos que hemos estado observando. De esos trenes parados, algunos se utilizan para llevar los contenedores descargados de los buques en los puertos a lugares del interior (un tren intermodal medio lleva 618 contenedores). Todo el flujo de carga significativo se detendría y en

la actualidad no hay, ni de lejos, suficientes camiones o conductores para compensar la inactividad de estos trenes».

Y añade: «Si se produjera una huelga tan prolongada, podría ser mucho peor que los bloqueos de los puertos».

En Latinoamérica, además de los problemas globales, hay un enorme malestar social, que se traduce en huelgas y protestas, así como en frecuentes saqueos y destrucción de la propiedad privada, según Xavier Pazmino, Regional VP Marine, Chubb Latin America. Esto está provocando disrupciones en las actividades de producción y la cadena de suministro en general, explica. Según NFIB Research Foundation: *Small Business Economic Trends*, el 68 % de las pequeñas empresas de la región (a fecha de enero de 2022) declararon que las disrupciones de la cadena de suministro han ejercido un impacto notable en su negocio. Estas disrupciones, sin precedentes, son especialmente perjudiciales en una región que exporta predominantemente materias primas e importa productos acabados.



“

«Se estima que 100.000 camioneros están ausentes por la guerra entre Rusia y Ucrania, lo que está ejerciendo un gran impacto en una situación laboral ya tensa»

Peter Kelderman, Marine Risk
Management Leader,
Chubb Europe

En el horizonte.

Dado que los ciberdelincuentes son cada vez más sofisticados, la ciberdelincuencia se perfila como un potencial desestabilizador de las cadenas de suministro, independientemente de su estructura. Entre los activos de los proveedores que pueden ser objeto de ataques se encuentran las configuraciones, los datos, el hardware, los procesos o los empleados. Las técnicas de ataque van desde una infección de *malware* hasta la suplantación del personal de un proveedor. El año pasado, el mapeo de amenazas realizado por la [Agencia de la Unión Europea para la Ciberseguridad](#) reveló que los ataques al código informático de los proveedores se perfilaban como el área de mayor riesgo a escala mundial (representando el 66 % de los ataques a la cadena de suministro).

Los ciberataques también se centran cada vez más en el sector manufacturero. Este sustituyó a los servicios financieros como el sector más atacado en todo el mundo en 2021, con el 23 % de todos los incidentes, según [IBM](#). El *ransomware* fue el tipo de ataque más común y el 26 % de los incidentes tuvo como objetivo Asia.

En el Reino Unido, la mayoría de las organizaciones [encuestadas por el Gobierno](#) en 2021, no habían revisado formalmente los riesgos de ciberseguridad que plantean sus proveedores inmediatos y su cadena de suministro más amplia

(solo el 12 % lo había hecho para sus proveedores inmediatos y solo el 5 % para sus cadenas de suministro más amplias). Esto es así a pesar de que cuatro de cada 10 empresas informaron de violaciones o ataques de ciberseguridad en los 12 meses anteriores.

Además de la concienciación sobre los ciberataques en general, las empresas deben estar atentas a los riesgos añadidos que plantea la dimensión geopolítica, advierte Julius: «Los agentes estatales, en Rusia y en China, así como Corea del Norte, están involucrados en ciberataques, algo que probablemente crecerá. Ahora estamos en una situación en la que ciertos países están desarrollando técnicas más sofisticadas para causar disrupciones en las empresas».

Y añade: «Muchas empresas dependen de la tecnología digital para rastrear los envíos, y la medida en que estos pueden sufrir disrupciones, o los flujos financieros, conlleva que la ciberseguridad pasa a ser un problema realmente grande cuando tienes agentes estatales, no solo criminales».

Entonces, ¿cómo pueden las empresas afrontar este panorama tan cambiante, marcado por la inestabilidad geopolítica y una inflación errática? En la segunda parte de esta serie de informes, exploramos lo que las empresas pueden hacer para aumentar la resiliencia de sus cadenas de suministro y mitigar el riesgo.



CHUBB®



[Chubb.com/es](https://chubb.com/es)



Chubb. Insured.SM

Las opiniones y posturas expresadas en este informe son las propias de sus autores y no necesariamente las de Chubb. El material que se presenta en este documento no pretende ofrecer asesoramiento jurídico o de otro tipo en relación con ninguno de los temas mencionados, sino que se presenta únicamente con fines informativos generales. Debes buscar asesoramiento legal experto u de otros profesionales para cualquier cuestión jurídica o técnica que puedas tener. Este material tiene únicamente fines informativos.

Todo el contenido de este material es solo para fines de información general. No constituye un consejo personal o una recomendación para ninguna persona o empresa de ningún producto o servicio. Consulte la documentación de la póliza emitida para conocer los términos y condiciones de la cobertura.

Chubb European Group SE. Chubb European Group SE, Sucursal en España, con domicilio en el Paseo de la Castellana 141, Planta 6, 28046 Madrid y C.I.F. W-0067389-G. Inscrita en el Registro Mercantil de Madrid, Tomo 19.701, Libro 0, Folio 1, Sección 8, Hoja M346611, Libro de Sociedades. Entidad Aseguradora, cuyo capital social es de 896.176.662€, con sede en Francia y regulada por el código de seguro francés, inscrita en el Registro Comercial de Nanterre con el número 450 327 374 y domicilio social en la Tour Carpe Diem, 31 Place des Corolles, Esplanade Nord, 92400 Courbevoie, France. Supervisada por la Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR), 4, Place de Budapest, CS 92459, 75436 PARIS CEDEX 09 y por la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, con código de inscripción E-0155.