



CHUBB®

El espectro de la disrupción

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

Segunda parte

Autores



Sivakumaran Divakaran
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



Nick Wildgoose
Consejero delegado de Supplien
Consulting y miembro
del Consejo del Supply Chain Risk
Leadership Council



Introducción



En el segundo informe de nuestra serie de dos partes, exploramos cómo las empresas pueden adelantarse a un entorno mundial volátil mediante creando resiliencia en sus cadenas de suministro a través de una sólida mitigación de los riesgos. A medida que la economía mundial entra en una nueva era y deja de verse impulsada por la globalización, las organizaciones deben estar lo más preparadas posible para lo desconocido. Las estrategias aquí expuestas permitirán, a los gestores de riesgos y de la cadena de suministro, formularse las preguntas adecuadas.



Segunda parte



Disrupción de la cadena de suministro: cómo mitigar los riesgos

“

«Lo que no sabes de tu cadena de suministro puede perjudicarte».

Nick Wildgoose, miembro del Consejo del Supply Chain Risk Leadership Council

Entender dónde reside el riesgo

Las cadenas de suministro son complejas, únicas y con distintos niveles para cada empresa. Con cientos o, a menudo, miles de piezas en movimiento son especialmente difíciles de controlar. No obstante, como advierte Nick Wildgoose, experto en la cadena de suministro que asesora a empresas líderes: «Lo que no sabes de tu cadena de suministro puede perjudicarte».

Conocer a fondo tu cadena de suministro e identificar dónde se encuentran todos los riesgos resulta fundamental para que las estrategias de gestión de riesgos sean eficaces. Esto puede conllevar un proceso costoso y que requiere mucho tiempo, ya que implica el registro de toda la cadena de suministro y de todos los procesos empresariales. Para proteger la totalidad de la organización, una empresa debe entender primero qué la hace vulnerable. Todas las organizaciones deberían contar con un plan oficial de continuidad de la actividad (BCP), que sea exhaustivo y rápido de aplicar o adaptar, para minimizar el tiempo de inactividad y las pérdidas operativas.

Xavier Pazmino, Regional VP Marine, Chubb Latin America, aconseja a las empresas que se centren en las estrategias a largo plazo, y no solo en la gestión del riesgo inmediato. Las compañías han de sopesar los pros y los contras de los métodos de 'justo a tiempo' (JIT, por sus siglas en inglés) frente a los

de «por si acaso», y estrategias como la desglobalización y la relocalización», afirma. La planificación de escenarios es fundamental, añade, e insta a las empresas a «desarrollar una cultura de resiliencia interna».

Un ejemplo de cómo las empresas pueden efectuar este cambio es invirtiendo en el desarrollo de una capacidad de almacenamiento adicional y regresando a la producción local para ciertos productos. Muchas empresas ya están invirtiendo, en gran medida, en el almacenamiento y la producción local: solo en Estados Unidos, el tamaño del mercado de la construcción de nuevos almacenes del sector privado aumentó en más de 7.000 millones de dólares en 2021, según Statista. Si bien el almacenamiento tiene un gran coste inicial, el objetivo es crear cadenas de suministro más cortas. «El aumento de la capacidad de almacenamiento debería garantizar los compromisos de entrega», afirma Peter Kelderman, Marine Risk Management Leader, Chubb Europe.

Aunque no es posible que un BCP prevea todos los riesgos, las empresas pueden minimizar la exposición si pueden responder a estas preguntas con el mayor detalle posible:

- ¿Tienes un plan de contingencia desarrollado?
- ¿Cuánto tiempo podrías aguantar sin el suministro de tus productos/componentes clave?



“

Pregunta a un proveedor cuánto margen tiene en su sistema para contribuir en circunstancias imprevistas»

John Venneman, Marine Risk Management Specialist, Chubb North America

- ¿Cuántos eslabones hay en tu cadena de suministro y cuál es tu alcance geográfico?
- ¿Tienen tus proveedores actuales capacidad de reserva en otros centros de fabricación/montaje?
- ¿Has buscado ya proveedores alternativos para mitigar cualquier interrupción de la actividad?
- ¿Están tus proveedores situados en zonas propensas a las catástrofes naturales?
- ¿Llevas a cabo controles periódicos de las existencias críticas?
- ¿Han sufrido alguna vez escasez mundial las piezas/productos de los que te abasteces?
- ¿Dependes de ciertas materias primas clave, como el litio o componentes raros?

Cadenas de suministro de varios niveles

Cualquier cadena es tan fuerte como lo es su eslabón más débil, especialmente en las cadenas de suministro de varios niveles, ya que cada proveedor tendrá sus propios riesgos y vulnerabilidades.

Resulta fundamental que las empresas sepan quién suministra a sus proveedores directos para minimizar la exposición al riesgo, insta Wildgoose.

Según su experiencia, entre el 40 % y el 50 % de los fallos en la cadena de suministro no se deben a problemas con los proveedores de primer nivel, a los que se suele supervisar, sino a que los proveedores de niveles inferiores de la cadena provocan contratiempos.

Con un 20 % de productos que generan el 80 % de la rentabilidad anual de muchas empresas, contar con una panorámica completa de la totalidad de una cadena de suministro de varios niveles puede parecer imposible, según Wildgoose. «Las empresas pensarán que no pueden abarcarlo todo», explica. «Por ello, es necesario empezar por el producto o servicio más rentable y tratar de protegerlo desde el punto de vista de los ingresos y la rentabilidad».

Conocimiento local

Con las cadenas de suministro repartidas en diversos lugares, cualquier eslabón puede pasar a ser vulnerable si se dan las circunstancias adecuadas. Contar con un socio con buenos conocimientos a escala local en cada región ayudará a las empresas a responder a las disrupciones y emergencias.

«Siempre nos reunimos con los clientes y discutimos los desencadenantes del riesgo, por región y por localidad», dice Sivakumaran Divakaran, Head of Transportation Risk Management, Chubb APAC. «Cuando podemos aportar conocimientos locales para ayudar a resolver los problemas, o con los posibles problemas que pueden aparecer, se brinda a los clientes una mayor visión de los riesgos en todos los niveles de su cadena de suministro».

Sin embargo, los problemas pueden surgir muy rápidamente y a menudo no hay tiempo para plantearse la respuesta, por lo que hay que conocerla», señala John Venneman, Marine Risk Management Specialist, Chubb North America.

Un ejemplo en el que los conocimientos locales de Chubb resultaron ser de gran valor fue en la manipulación y el almacenamiento seguros de maquinaria de gran tamaño y valor que llegaba a EE. UU. La carga debía llegar a puerto en la zona de City Docks de Houston, pero la escasez de personal suponía un problema. «También había un huracán con unos 10 días de diferencia y si este equipo se hubiera dañado por el clima, se habría perdido mucho dinero y no habría sido fácil volverlo a producir», explica Venneman.

Venneman descubrió que los almacenes en los que Chubb planeaba ubicar la carga para soportar las fuertes tormentas ya estaban llenos. Se avisó al cliente y Chubb trabajó con los contactos de los inspectores locales para encontrar lugares alternativos, a prueba del mal tiempo, donde la carga pudiera almacenarse de forma segura para protegerla de las tormentas mientras esperaba su barco.

«No había edificios lo suficientemente grandes en el área de Houston para albergar

el tamaño de nuestra carga, así que acabamos encontrando un terreno lo bastante grande para colocar la maquinaria en su camión», explica. «Entonces construimos una fortaleza a su alrededor con grandes esteras de madera para proteger la unidad de los escombros en caso de que el huracán entrara en contacto con la carga».

Y añade: «Pudimos trabajar con el cliente para ello y nuestro conocimiento local nos permitió hacerlo con rapidez. De no haber sido así, podría haber dado lugar a un siniestro por valor de 200 millones de dólares».

Si bien estos retos se resolvieron a manos de la división de Gestión de Riesgos de Transporte (TRM) local de Chubb en Estados Unidos, este ejemplo se refería a un cliente europeo, lo que pone de manifiesto la fortaleza de la red internacional de TRM de Chubb.

Principales conclusiones para una adecuada gestión de los riesgos

El experto en cadena de suministro Nick Wildgoose, también exdirector financiero y de compras, lleva 14 años trabajando en el área de la cadena de suministro. Estos son sus principales consejos para crear un marco sólido de gestión de los riesgos:



Dar prioridad al asesoramiento de la alta dirección: es necesario que el mandato y el modelo de negocio vengan desde arriba. Se pueden elaborar modelos de recuperación de la inversión para el riesgo de la cadena de suministro, en los que se estudie la eficiencia en torno a la comprensión de todos los datos de riesgo que hay que recopilar, pero también de cara a evitar o reducir los medios de interrupción. Está en la hoja de ruta de casi todos los directores, pero ¿tu consejo de dirección ha aceptado los objetivos, las hipótesis y las limitaciones de tu estrategia de resiliencia empresarial?



Establecer un equipo de gestión de riesgos con recursos suficientes: puede ser de cinco a diez personas, en el caso de las grandes empresas industriales, o puede ser únicamente una o dos personas. La recuperación de la inversión incluirá una mayor comprensión del valor y el impacto financiero del riesgo.



No se debe subestimar nunca el fallo de un proveedor importante para tus productos más rentables (y se debe recordar que podría no ser el mayor gasto): este es el típico análisis del impacto en el negocio. Las empresas deben identificar su producto o servicio más rentable y examinar los proveedores de los que dependen. Los gestores de riesgos suelen olvidar a los proveedores que suministran un pequeño widget, por ejemplo, pero es fundamental para su producto más rentable.



Asegúrate de que dispones de un planteamiento conjunto para superar los obstáculos que puede haber en la gestión de la cadena de suministro. Incluso en una empresa mediana, a menudo no está claro quién gestiona realmente el riesgo. Con tantas personas implicadas en la cadena de suministro, desde el departamento de finanzas hasta el de compras, ¿están todas ellas alineadas? El asesoramiento de la alta dirección garantizará una mayor coherencia en este sentido.



Incorporar métricas y KPI claros e integrados en los informes de riesgo: las métricas de riesgo, como el valor en riesgo y el tiempo de recuperación, deben estar integradas en tu evaluación general de los proveedores, no solo de los costes, la calidad y la entrega. Ello protegerá mejor tu negocio cuando los proveedores fallen o si quiebran.



Adoptar una tecnología de datos adecuada: demasiadas empresas siguen confiando en las hojas de cálculo para gestionar sus cadenas de suministro. Incluso si solo se trata de supervisar diez suministros y productos críticos en todo el mundo, ¿cómo puedes hacerlo de forma eficiente? Las empresas hacen frente a una multitud de riesgos, incluidos los riesgos de sanción y los riesgos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG). El uso de la tecnología y las soluciones de datos pueden ayudar a las empresas a entender realmente el riesgo de sus cadenas de suministro. Dado que las soluciones de capacidad están en constante evolución, las empresas pueden beneficiarse de un software que rastrea las cadenas de suministro, por ejemplo, incluyendo todos los informes y ubicaciones clave y supervisando una cadena casi en tiempo real. El uso de los recursos de (big data) puede incluso empezar a exponer aspectos relevantes de tu cadena de suministro de varios niveles, de modo que incluso si un proveedor no te dice directamente de dónde obtiene tus mercancías, puedes empezar a estructurar una panorámica a partir de estas otras fuentes de datos, como los registros de tránsito, las noticias y los datos de las redes sociales.



«No es fácil mitigar este riesgo, especialmente para una empresa con recursos limitados y múltiples proveedores», apunta Sivakumaran Divakaran, Head of Transportation Risk Management, Chubb Asia-Pacific. «Por ello, los procesos necesarios para identificar los riesgos y sus medidas de mitigación deben ser ágiles, adaptables y estar sujetos a una revisión constante».

Además de una supervisión diligente, las comprobaciones, visitas y auditorías periódicas son vitales para garantizar que los proveedores cumplen con los requisitos del BCP de su empresa. «Sincronizar o reflejar las partes relevantes de tu propio plan de continuidad de la actividad y el de tus proveedores puede ser útil, especialmente para alinear los objetivos y garantizar que se cumplan de forma continuada y que todos los entienden», dice Divakaran.

Venneman recomienda preguntar a un proveedor cuánto margen tiene en su sistema para contribuir en circunstancias imprevistas. «Si tienen productos acabados para dos meses, no hay problema», explica. «Si son dos horas, tenemos un problema. También preguntaría por proveedores alternativos para las piezas con una elevada tasa de desgaste».

Además, identificar a los proveedores de segundo y tercer nivel es cada vez más crucial en un panorama en el que aumenta la normativa a nivel mundial, lo que hace a las empresas responsables de las acciones de los niveles inferiores de su cadena de suministro. Tanto si se trata de una gran multinacional o una PYME, las compañías tienen que rendir más cuentas sobre sus cadenas de suministro, y las sanciones están aumentando», dice Wildgoose.

El aumento de la legislación, incluida la Ley Británica sobre la Esclavitud Moderna y la Ley Alemana sobre Diligencia Debida en la Cadena de Suministro (que entrará en vigor en enero de 2023), conlleva que las empresas se están viendo obligadas a emprender medidas razonables para entender quiénes son los proveedores en su cadena de múltiples niveles y las posibles exposiciones al trabajo infantil y las malas prácticas laborales.

Soluciones de seguimiento

Uno de los problemas a los que hacen frente los departamentos de Gestión de Riesgos de Transporte (TRM) es la dificultad para obtener datos en tiempo real sobre los contenedores de transporte, porque no existe un sistema de seguimiento estándar. Existen 1,6 millones de contenedores que se mueven por todo el mundo, según Peter Kelderman, Marine Risk Management Leader, Chubb Europe. Todos ellos están equipados con diferentes dispositivos que las empresas de contenedores implementan.

Esta diversidad de sistemas de seguimiento puede suponer un reto para un proveedor de buques a la hora de centrarse en aquel que proporciona el tipo de información que necesita. El trabajo de los departamentos de TRM consiste en brindar el mejor asesoramiento disponible sobre el sistema más adecuado para su transporte.

Chubb llevó a cabo un experimento en Estados Unidos a través de los sistemas FedEx y UPS, colocando placas AirTag de Apple en los paquetes. «Los rastreamos y descubrimos que podíamos encontrar estos paquetes y su contenido en cualquier lugar, sabíamos hasta en qué zona de un almacén estaban», dice John Venneman, Marine Risk Management Specialist, Chubb North America

«Con este tipo de información, pudimos contar todas las formas de presentar una oferta para cubrir cualquier imprevisto en caso de que algo saliera mal. Por ejemplo, si tienes un equipo en un paquete que vale 1 millón de dólares, ¿qué pasa si la etiqueta se rompe? Nadie podrá encontrarlo. Pero con la placa AirTag sí podíamos, y eso nos permitía rastrear cada parte del viaje del paquete e incorporar el riesgo en el contrato para nuestros clientes».

A pesar del éxito de la AirTag, Kelderman subraya que no existe una solución única para todas las empresas. «Nuestro deber es encontrar lo que es adecuado para cada cliente», señala. «Será cada vez más habitual que los transportistas coloquen dispositivos de seguimiento en sus contenedores: todas las empresas se verán muy presionadas para hacerlo, pero probablemente todas ellas utilizarán algo diferente, eligiendo la tecnología que se adapte a su modelo de negocio».

«Nuestro trabajo consiste en evaluar cada sistema y compañía de transporte. No podemos decir que todos los sistemas funcionarán por igual y que todo irá bien; hay que evaluar los riesgos de cada sistema».



El 40 % - 50 % de las cadenas de suministro fallan por culpa de los proveedores de la parte inferior de la cadena

Disrupción de la cadena de suministro: cómo mitigar los riesgos

Próximos pasos

Aunque no existe una solución única para todos los casos, estas son algunas medidas adicionales y posibles problemas que los gestores de la cadena de suministro y de riesgos deberían tener en cuenta:

- Aumentar las existencias y comprobar que se han declarado correctamente
- Contar con tiempos de reparación más largos
- Fijar los límites de la cobertura
- Analizar tu estrategia actual para identificar los puntos débiles y las oportunidades no aprovechadas; considerar los puntos fuertes de su competencia
- Adaptarse a los nuevos patrones de compra (incluido el comercio electrónico y la entrega en la última y primera milla)
- Asegurarse de que utilizas los incoterms correctos / conocer los incoterms
- Trabajar con corredores de seguros y transportistas que puedan facilitar un mejor entendimiento y ofrecer opciones alternativas



Wildgoose añade: «Si entiendes mejor quién está en las cadenas de suministro críticas de varios niveles, esa transparencia para frenar las disrupciones también te ayuda a cumplir la legislación, ya que puede demostrar que has identificado a tus proveedores y que has hecho los esfuerzos necesarios por comprobar que no existe trabajo infantil ni condiciones laborales desfavorables».

Una sólida transparencia de la cadena de suministro resulta también un catalizador fundamental para abordar las amenazas del riesgo climático. «Necesitas esa transparencia en tu cadena de suministro para comprender realmente cuál es tu huella de carbono», comenta Wildgoose, que señala que, generalmente, alrededor del 80 % - 90 % de las emisiones de una organización pueden proceder de fuentes externas a tus operaciones directas (emisiones de alcance 3). Naciones Unidas afirma que las empresas están empezando a reconocer la importancia de controlar las emisiones de alcance 3

(cadena de suministro), pero es necesario ampliar las iniciativas para facilitar el camino hacia una situación de cero emisiones netas de carbono. Wildgoose apunta: «Muy pocas empresas están empezando a abordar esto todavía, en vista del resto de retos actuales a los que se enfrentan».

Evitar retrasos

Si bien las interrupciones de la cadena de suministro no son nada nuevo, las vulnerabilidades actuales han obligado a las empresas a cambiar su enfoque de la reducción de costes y la mejora de la productividad a la continuidad de la actividad mediante la creación de resiliencia y flexibilidad en su cadena de suministro.

Desde el punto de vista de la Gestión de Riesgos de Transporte (TRM), se trata de apoyar a los clientes en la búsqueda de soluciones y trabajar con ellos para evitar cualquier disrupción en la cadena de suministro, según Kelderman.



“

Trabajamos con el asegurado para gestionar el riesgo desde el principio de la cadena de suministro; no solo aparecemos en los siniestros. Resulta fundamental que nos adelantemos a los riesgos para nuestros clientes»

Peter Kelderman, Marine Risk Management Leader, Chubb Europe

Por ejemplo, cuando empezó la guerra entre Rusia y Ucrania, Chubb trabajó en un proyecto para encontrar rutas seguras y alternativas para ir a Kazajistán, en lugar de atravesar esos dos países. Señala: «Las regiones débiles necesitan una supervisión constante para garantizar la estabilidad de la cadena de suministro».

Ayudar a las compañías a evitar las disrupciones es solo un elemento de lo que pueden esperar estas. «Es importante señalar que, en Chubb, el departamento de TRM participa en el proceso de suscripción», dice Kelderman. «Trabajamos con el asegurado para gestionar el riesgo desde el principio de la cadena de suministro. Resulta fundamental que nos adelantemos a los riesgos para nuestros clientes».

Esto conlleva tener en cuenta todos los aspectos, desde la producción hasta la entrega final, lo que incluye desde los almacenes y el embalaje hasta los contratos de transporte y logística. «Esta es la fuerza de contar con nuestro propio equipo mundial de TRM», explica Kelderman. «Estamos presentes en todas las regiones de comercio y producción de importaciones, por lo que podemos reaccionar rápidamente y encontrar soluciones para nuestros clientes y corredores, pero también para nuestros propios suscriptores».

Conclusión

Como dice Kelderman, hay muchas cosas que ecambian y el proceso de gestión de riesgos nunca termina: «Siempre se está trabajando en ello, con cambios permanentes hasta que llega el siguiente». Desenmarañar el complejo entramado de las cadenas de suministro de varios niveles hace que la gestión del riesgo sea aún más complicada, pero el precio de seguir siendo competitivo exige una mentalidad innovadora. Resulta vital ser ágil, tener capacidad de adaptación y adelantarse a las condiciones cambiantes, no solo mediante inspecciones, auditorías y revisiones constantes, sino preparando y probando regularmente escenarios alternativos. Piense en un escenario de guerra y en el impacto de la pérdida de un proveedor, en lugar de centrarse en la rentabilidad y los márgenes.

«Independientemente del tamaño de una empresa, puede depender de algo tan pequeño como un tornillo o un cierre especial para no poder comercializar su producto», señala Wildgoose. «Ese componente puede fabricarse por parte de una pequeña empresa, en Francia, en Asia o en cualquier lugar. ¿Qué harás si el proveedor falla?».

Si solo puedes recordar una pregunta para plantearte, que sea esa.

Seis preguntas clave que deben hacerse las empresas:

1 ¿Has establecido las capacidades adecuadas para evaluar las exposiciones de la cadena de suministro (ya sea mediante recursos internos o contratando a un especialista profesional)?

2 ¿Incluye tu estrategia de resiliencia empresarial la revisión de tu cadena de suministro más allá de los proveedores de primer nivel (es decir, directos)? Por ejemplo, los proveedores de los niveles 2 y 3, los suministros de suministros públicos y/o las condiciones del mercado.

3 ¿Se ha realizado un análisis para identificar las acumulaciones de riesgo en la cadena de suministro? Ello puede incluir exposiciones geográficas/a catástrofes naturales, incidentes cibernéticos, restricciones de transporte, salud pública y riesgos regulatorios o políticos.

4 ¿Ha implantado tu organización un sistema de gestión de la continuidad de la actividad conforme a una norma reconocida (p. ej., la norma ISO 22301 o las directrices de buenas prácticas del ICB)?

5 ¿Has creado un presupuesto adecuado para apoyar las medidas de resiliencia empresarial (como el acopio de existencias, proveedores alternativos, capacidad de respaldo de suministros públicos, desarrollo y mantenimiento del plan de continuidad de la actividad)?

6 ¿Estás seguro de que la eficacia de tu estrategia de resiliencia de la cadena de suministro puede demostrarse (por ejemplo, mediante ejercicios virtuales o de la vida real, datos de gestión de inventarios en tiempo real, control de la eficacia de los acuerdos de nivel de servicio o sistemas de respaldo contrastados)?

CHUBB®



Chubb. Insured.SM

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



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 pueda 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. No 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.