



CHUBB®

El espectro de la disrupción

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

Resumen

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

Los últimos años nos han enseñado que las sólidas estrategias de gestión de riesgos y de resiliencia del negocio resultan fundamentales para que las cadenas de suministro estén preparadas para el futuro. Estas estrategias deberían liderar la agenda corporativa de toda empresa. En un panorama mundial volátil, marcado por los acontecimientos geopolíticos y las catástrofes naturales, y provocadas por el hombre, las empresas han experimentado una disrupción sin precedentes en los modelos de la cadena de suministro denominados «justo a tiempo» (JIT, por sus siglas en inglés). Desde la COVID-19 hasta la guerra entre Rusia y Ucrania, pasando por el aumento de la inflación y el creciente riesgo de recesión mundial, esta agitación ha provocado una serie de efectos en cadena. Las cadenas de suministro y la logística siguen viéndose obstaculizadas por las huelgas y la escasez masiva de mano de obra, la congestión portuaria y los costes de los contenedores, junto con el acceso a la energía y la escasez de bienes, entre otros problemas. Así las cosas, ¿cómo pueden las empresas aumentar su resiliencia y reducir su exposición a la interrupción de la actividad?

En este informe de síntesis, resumimos los puntos clave que las organizaciones deben tener en cuenta para mitigar este riesgo. Analizamos las preguntas que los responsables de la cadena de suministro deberían plantearse para desarrollar la capacidad de gestión de riesgos y generar solidez operativa.



Entender dónde reside el riesgo

Las cadenas de suministro son complejas y únicas para cada empresa individual. 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».

Esto puede parecer una afirmación bastante simple. Pero el problema está en los detalles. 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. Se trata de planificar la totalidad de la cadena de suministro y todos los procesos

empresariales. Sin embargo, 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.

Si bien no es posible que un plan de continuidad de la actividad prevea todos los riesgos, ser capaz de responder a las preguntas clave en detalle puede contribuir en gran medida a la creación de resiliencia en la cadena de suministro. Por ejemplo: ¿Cuánto tiempo puedes aguantar sin el suministro de determinados productos clave o de piezas esenciales? ¿Están tus proveedores situados en zonas propensas a las catástrofes naturales?



Los mejores consejos para crear un marco sólido de gestión de riesgos



Dar prioridad al asesoramiento de la alta dirección: es necesario que el mandato y el modelo de negocio vengan desde arriba.



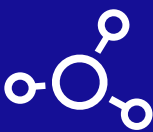
Crear un equipo de gestión de riesgos con recursos suficientes: la recuperación de la inversión incluirá una mayor comprensión del valor y el impacto financiero del riesgo.



No debes subestimar nunca el fallo de un proveedor importante para tu producto o servicio más rentable, y debes recordar que podría no ser el mayor gasto.



Centrarte en el pensamiento conjunto: con tantas personas implicadas en la cadena de suministro, desde el departamento de finanzas hasta el de compras, ¿están todas ellas alineadas?



Incorporar métricas y KPI claros e integrados en los informes de riesgo: incorpora métricas de riesgo, como el valor en riesgo y el tiempo de recuperación, en tu evaluación general de los proveedores, no solo de los costes, la calidad y la entrega.



Adopta una tecnología de datos adecuada: demasiadas empresas siguen confiando en las hojas de cálculo para supervisar sus cadenas de suministro. El uso de la tecnología y las soluciones de datos puede ayudar a las empresas a entender realmente el riesgo de sus cadenas de suministro y desarrollar una panorámica sobre las cadenas de varios niveles.



John Venneman, Marine Risk Management Specialist, Chubb North America, recomienda preguntar al proveedor qué margen tiene en su sistema para contribuir en circunstancias imprevistas y averiguar cuáles son sus proveedores alternativos para las piezas con un alto índice de desgaste.

Para crear resiliencia en caso de que un proveedor falle, las empresas también deben centrarse en aumentar las existencias y en prever tiempos de reparación más largos. El abastecimiento de múltiples proveedores, si es posible, ofrecerá una flexibilidad adicional. Acortar las cadenas de suministro también puede reducir, en gran medida, las vulnerabilidades; de hecho, muchas empresas ya han respondido a las disrupciones invirtiendo en gran medida en el almacenamiento y la producción a escala local.

Cadenas de suministro de varios niveles

Una encuesta mundial, realizada por McKinsey & Company, revela que casi la mitad (45 %) de los líderes de la cadena de suministro afirma no tener visibilidad sobre la parte superior de su cadena de suministro o únicamente la tiene sobre los proveedores de primer nivel. Según la experiencia de Wildgoose, el 40 % - 50 % de las veces, la razón por la que las cadenas de suministro fallan es porque los proveedores de la parte inferior de la cadena de la cadena son los que causan contratiempos.

Con un 20 % de productos que generan el 80 % de la rentabilidad anual de muchas empresas, dice que contar con una panorámica completa de la totalidad de una cadena de suministro de varios niveles puede parecer imposible. «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».

La transparencia como motor

En un entorno de creciente regulación, la identificación de proveedores de segundo y tercer nivel es cada vez más importante.



Pregúntate esto

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

¿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.

3

¿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)?

4

¿Has implantado en tu organización un sistema de gestión de la continuidad de la actividad conforme a una norma reconocida (por ejemplo, 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)?

Lee los informes completos para obtener más consejos y una panorámica general de las causas y los efectos de la disrupción de la cadena de suministro mundial, incluida la perspectiva de un economista de alto nivel.

También puedes ponerte en contacto con uno de nuestros colaboradores de Chubb por correo electrónico:

Asia-Pacífico:
sivakumaran.divakaran@chubb.com

Europa:
peter.kelderman@chubb.com

Latinoamérica:
xavier.pazmino@chubb.com

Norteamérica:
john.venneman@chubb.com

A las empresas se les exige cada vez más responsabilidad por las acciones en los niveles inferiores de su cadena de suministro y las sanciones están aumentando. Una mejor comprensión de la configuración de las cadenas críticas de varios niveles proporciona transparencia para detener las disrupciones, lo que también ayuda a las empresas a cumplir con la legislación, incluida la [Ley Británica sobre la Esclavitud Moderna](#) y la próxima [Ley Alemana sobre Diligencia Debida en la Cadena de Suministro](#).

Una sólida transparencia de la cadena de suministro resulta también un elemento fundamental para abordar los crecientes desafíos en torno al riesgo climático. «Necesitas esa transparencia en tu cadena de suministro para comprender realmente cuál es tu huella de carbono», comenta Wildgoose, que señala que alrededor del 80 % - 90 % de las emisiones de una organización pueden proceder de fuentes externas a sus operaciones directas (emisiones de alcance 3).

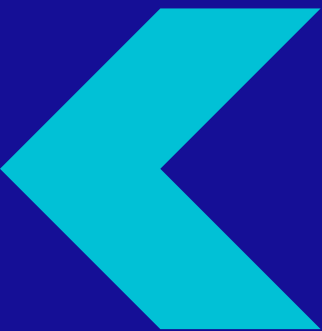
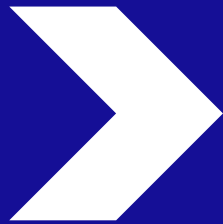
Contar con un socio con buenos conocimientos a escala local puede ayudar a las empresas a responder a las disrupciones y emergencias.

En Chubb, nuestra experiencia en gestión de riesgos hace que apoyemos a los clientes en la búsqueda de soluciones para evitar las disrupciones de su actividad. No obstante, también es necesario adelantarse al riesgo y gestionarlo desde el principio de la cadena de suministro.

En palabras de Peter Kelderman Risk Management Leader, Chubb Europe: «Siempre se está trabajando en la gestión de los riesgos, con cambios permanentes hasta que llegan otros». Sin embargo, 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. «¿Qué harás si el proveedor falla?».

CHUBB®



Chubb. Insured.SM

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



Las opiniones y posturas expresadas en este resumen 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.