

# Imprevisibilidad: una grieta en la cadena de suministro



**Begona Moreno Polo**  
Suscriptora Senior Daños Materiales



Se necesita prestar mayor atención a la capacidad de recuperación de las empresas frente a los riesgos cada vez mayores e impredecibles de interrupción de la actividad y de la cadena de suministro.

A medida que las empresas se vuelven más dependientes de la tecnología y de las cadenas de suministro globales, éstas se han vuelto mucho más vulnerables a la interrupción de actividad. Ya sea un terremoto en el otro lado del mundo, un incendio que afecte a un proveedor o un importante ciberataque, los sucesos de interrupción de actividad pueden paralizar una empresa.

## Interconectividad

Los cambios en los modelos empresariales y las cadenas de suministro, que exponen a las empresas a una compleja serie de riesgos impredecibles, constituyen la base del aumento de los riesgos de interrupción de actividad. Más de la mitad de las empresas encuestadas por el Business Continuity Institute han sufrido, al menos, una interrupción en su cadena de suministro en los últimos 12 meses.

Según el Índice de Imprevisibilidad de QBE, las empresas operan en un mundo mucho menos predecible, lo que en gran medida refleja el aumento del riesgo político y económico. Casi todos los “años menos predecibles” del Índice se han producido en los últimos 20 años, y la mayoría de ellos se han registrado después de la crisis financiera mundial. Una de las conclusiones más sorprendentes del Índice es la interconexión de

los factores que conducen a la imprevisibilidad. La volatilidad de un sector puede tener repercusiones en otro, prolongando los períodos de incertidumbre.

**Por cada dólar invertido en la prevención de catástrofes, se ahorran al menos cuatro dólares en las medidas de respuesta - Comisión Europea**



## Cat nat


Con el aumento de la imprevisibilidad y la complejidad, la interrupción de actividad es un factor cada vez más relevante para las empresas: ocupó el cuarto lugar en la encuesta más reciente de Aon Global Risk Management. Aproximadamente, entre el 50% y el 75% de las reclamaciones por daños materiales se tramitan actualmente por interrupción de actividad, casi el doble de lo que ocurría hace unas décadas.



Las catástrofes naturales se han convertido en un factor clave para las pérdidas por interrupción de actividad, un reflejo de las cadenas de suministro globales, el cambio climático y la concentración de la actividad económica en las zonas expuestas a las catástrofes. Según el Informe de Riesgos Globales 2019 del Foro Económico Mundial (FEM), las interrupciones en la producción y entrega de bienes y servicios causadas por los desastres ambientales han aumentado en casi un tercio (29%) desde 2012.

**Aproximadamente, entre el 50% y el 75% de las reclamaciones por daños materiales se tramitan actualmente por interrupción de actividad, casi el doble de lo que ocurría hace unas décadas.**





En la actualidad, los problemas surgen rápidamente, pero las empresas y las cadenas de suministro tardan más en recuperarse. Los períodos de interrupción más largos se evidencian en el seguro de interrupción de negocio, en el que ahora los períodos de indemnización pueden extenderse hasta 24 o 36 meses, en comparación con los 12 meses habituales.



## Riesgo político

En un contexto geopolítico mundial tan impredecible como el actual, el mantenimiento de una cadena de suministro global es cada vez más difícil. Las tensiones políticas en Oriente Medio y Asia amenazan las rutas comerciales clave (varios petroleros han sido atacados en el Golfo Pérsico este año, amenazando una línea de suministro crucial), mientras que la inclusión en una lista negra de las empresas tecnológicas y de telecomunicaciones chinas por parte de los EE.UU. está causando un gran trastorno en las cadenas de suministro tecnológicas.

Aún más cerca de casa, el riesgo político es impredecible. El Brexit, por ejemplo, podría tener enormes repercusiones en las cadenas de suministro transfronterizas entre el Reino Unido y la UE. Muchas empresas británicas almacenan reservas de suministros clave, y

las largas demoras en los puertos británicos ya han afectado a la entrega de componentes y a la capacidad de producción.

Las problemáticas sociales y ambientales también están causando interrupciones en

la cadena de suministro. Por ejemplo, cuando China prohibió repentinamente la importación de plásticos procedentes del extranjero en 2018, las empresas de residuos de EE.UU. y Europa tuvieron que buscar rápidamente soluciones.

La reacción de los organismos reguladores y de los clientes es cada vez más relevante, pero menos predecible. Recientemente, en un siniestro que gestionamos, un fabricante de productos alimenticios tuvo dificultades para obtener la aprobación de los clientes después de que cambiara la producción a una fábrica alternativa a causa de un incendio. En otro siniestro, un fabricante de dispositivos médicos tuvo que esperar 18 meses para

conseguir que el organismo regulador certificara una nueva planta de producción.

En la actualidad, los problemas surgen rápidamente, pero las empresas y las cadenas de suministro tardan más en recuperarse. Los períodos de interrupción más largos se evidencian en el seguro de interrupción de negocio, en el que ahora los períodos de indemnización pueden extenderse hasta 24 o 36 meses, en comparación con los 12 meses habituales.



## Dependencia

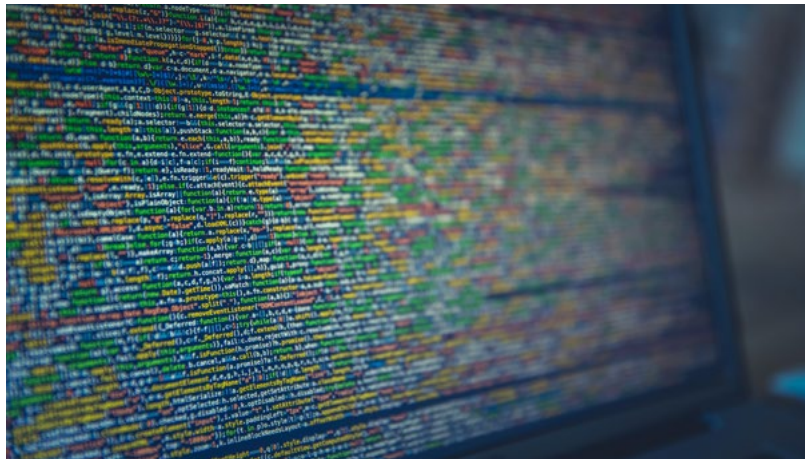
Si bien las amenazas a las cadenas de suministro son cada vez mayores, los crecientes niveles de dependencia también están demostrando ser importantes impulsores de la interrupción de actividad. En la actualidad, las cadenas de suministro son muy complejas y están muy centralizadas, y sectores enteros dependen de un único o pequeño número de proveedores especializados.

La magnitud del desafío es particularmente evidente en la industria automovilística, donde se utilizan alrededor de 30.000 piezas individuales de miles de proveedores para producir un solo coche. Por ejemplo, un incendio en una planta de magnesio de EE.UU. en 2018 interrumpió la actividad de cinco fabricantes de automóviles: las piezas eran tan especializadas que las empresas afectadas no disponían de otras opciones alternativas viables. La industria automovilística fue el sector más afectado en 2017, con un aumento del 30% en el número de incidentes de interrupción de actividad en un año, hasta casi 1.700, según un estudio de JLT.



## Activos intangibles

La creciente importancia de los activos intangibles constituye también un nuevo aspecto en relación con la interrupción de actividad. Un incidente podría dañar o interrumpir el uso de un activo intangible como, por ejemplo, los datos, la propiedad intelectual o la marca de una empresa. Sin embargo, estos daños son difíciles de cuantificar y los elementos desencadenantes de las políticas son muy complejos de definir.



La cibernética ya está emergiendo como una exposición significativa a la interrupción de actividad. Los modelos empresariales dependen cada vez más de la tecnología y los datos, que están expuestos a la ciberseguridad, los fallos técnicos y los errores humanos. El año pasado, millones de clientes de telefonía móvil y banca se vieron afectados por un fallo técnico del proveedor de tecnología Ericsson, mientras que los clientes del TSB Bank sufrieron meses de interrupción del servicio tras una migración defectuosa de la plataforma de TI.

Los virus provocados por un malware o programa malicioso también han surgido como un factor de interrupción de actividad empresarial: el ataque a NotPetya

en 2017 obligó a cientos de empresas, entre ellas Maersk y FedEx, a recurrir al procesamiento manual. En marzo de 2019, un ataque cibernético contra el fabricante de aluminio Norsk Hydro paralizó la producción de ciertos productos durante varias semanas. Pocos meses después, la empresa aeroespacial europea Asco se vio afectada por un ataque de ransomware o secuestro de datos, lo que provocó que perdiera más de una semana de producción.



## Capacidad de recuperación

Según el Índice, a pesar de la creciente imprevisibilidad y de la presión de las partes interesadas para hacer frente a los períodos de volatilidad, muchas empresas no están lo suficientemente preparadas para hacer frente a los acontecimientos imprevistos. Menos de un tercio de las empresas (29%) han desarrollado planes de gestión de riesgos para hacer frente a los incidentes imprevistos y solo el 17% afirma que realiza pruebas de resistencia.

A medida que las cadenas de suministro se han vuelto más importantes, algunas empresas han invertido significativamente en la gestión de riesgos, la gestión de la cadena de suministro, la planificación de la continuidad de negocio y la gestión de crisis. Sin embargo, los incidentes de interrupción de negocio siguen ocurriendo con una regularidad sorprendente, y muchas organizaciones tienen dificultades para recuperarse de un incidente de gran envergadura.

Esto refleja en parte el aumento de la conectividad y la imprevisibilidad. Pero también se debe a la madurez de la gestión de riesgos y a la continuidad de negocio. Con demasiada frecuencia, las encuestas realizadas por las aseguradoras revelan graves deficiencias en la forma en que las organizaciones abordan la continuidad de su actividad. Algunas empresas aún no han redactado planes de acción que garanticen la continuidad de de negocio y, en aquellos casos en que los tienen,

**Menos de un tercio de las empresas (29%) han desarrollado planes de gestión de riesgos para hacer frente a los incidentes imprevistos y solo el 17% afirma que realiza pruebas de resistencia.**

por lo general no están actualizados o no se han puesto a prueba.

El índice de interrupciones de actividad y de incidentes en la

cadena de suministro sugiere que las organizaciones necesitan mejorar su capacidad global de recuperación. La planificación de la continuidad de la actividad es importante, pero para que las empresas puedan progresar en un mundo cada vez más impredecible, es necesaria una mayor capacidad de recuperación, con un mayor enfoque en la gestión de riesgos y en el planteamiento de situaciones hipotéticas.

## Sigamos en contacto

Si no se ha inscrito ya para recibir el  
Unpredictability Series, puede hacerlo en

**[qbeespana.com](http://qbeespana.com)**

julio 2019

QBE Europe SA/NV  
Sucursal en España  
Paseo de la Castellana, 31 – 5ª Planta  
28046 Madrid  
España

T: +34 91 789 39 50 | [qbe@es.qbe.com](mailto:qbe@es.qbe.com)

QBE European Operations es un nombre comercial de QBE UK Limited, QBE Underwriting Limited y QBE Europe SA/NV. QBE UK Limited está autorizada por el organismo Prudential Regulation Authority y regulada por los organismos Financial Conduct Authority y Prudential Regulation Authority. QBE Europe SA/NV. CIF: BE 0690 537 456. RPM/RPR Brussels, IBAN No. BE53949007944353 y SWIFT/BIC N° HSBCBEBB, autorizada por el Banco Nacional de Bélgica con número de licencia 3093.