

Una cadena de suministro más resiliente

Introducción

QBE se especializa en seguros para empresas. Nuestro propósito es crear un futuro más resiliente, ayudar a los clientes a llegar a ser más fuertes, aceptar el cambio y comprender, gestionar y mitigar los riesgos de sus cadenas de suministro.

La gestión de la cadena de suministro es intrínsecamente compleja, en especial en una época de cada vez más incertidumbre geopolítica y financiera. Si bien los gerentes de riesgo han sido históricamente defensores de la gestión del riesgo en la cadena de suministro, ahora es cada vez más importante para las necesidades de los equipos de compras, operaciones y distribución. Por último, es probable que la dirección de cada empresa tenga firmes opiniones sobre los costes y el suministro que afectan a la gestión de la cadena.

A menudo, las empresas suelen tener dificultades para integrar estos aspectos. En esta guía ofrecemos una forma clara de entender y gestionar los riesgos de su cadena de suministro de una manera rentable y sostenible. Una buena gestión del riesgo requiere un liderazgo sólido. Si su empresa aún tiene que analizar los puntos débiles de su cadena de suministro, esta guía le mostrará cómo proteger su empresa, sus clientes y su rentabilidad futura.

“
La incertidumbre
es una
característica
permanente
en nuestra
época actual.
”

Ben Cattaneo

Chief Risk Advisor, BT

La cadena de suministro global moderna

Desde hace mucho tiempo, las empresas se abastecen de una red de proveedores mundiales y atienden a sus clientes en diversos mercados mundiales. Esta red de cadenas de suministro globales, impulsada por diversos factores, entre ellos, la optimización de costes y la especialización, se ha vuelto más estrecha con la llegada de conceptos como la producción “justo a tiempo” (*Just in Time*, JiT) y la gestión de proveedores a varios niveles.

No obstante, acelerada por la pandemia, la guerra de Ucrania y la crisis del combustible, esta compleja red de proveedores está cada día más amenazada. Estas perturbaciones han obligado a las empresas a sopesar cuidadosamente las ventajas de una cadena de suministro global frente a la necesidad fundamental de servir a sus clientes. Cada vez más, las empresas buscan enfoques alternativos para asegurarse de que pueden seguir obteniendo insumos, produciendo y entregando bienes y servicios a sus clientes.

Ya sea mediante la creación de una mayor redundancia en los procesos existentes con mayores niveles de inventario o la adaptación de las operaciones mediante la reubicación de la producción, la mayoría de las empresas están empezando a realizar cambios importantes en sus cadenas de suministro globales. Como dice Adrian Simmonds, senior risk manager de QBE, la era de la “cadena de suministro cada vez más extensa” es “más frágil que nunca”.

Comprender el riesgo de la cadena de suministro

En pocas palabras, el riesgo de la cadena de suministro es la incertidumbre que existe con respecto a la capacidad de una empresa para abastecerse de materiales para la producción y entrega de bienes y servicios a sus clientes. Las perturbaciones de las cadenas de suministro pueden tener un impacto relativamente menor, como que se demore un programa de producción, y también pueden ser catastróficas, como la necesidad de interrumpir la producción debido a la falta de materias primas.

Los niveles de incertidumbre están aumentando y, por ese motivo, comprender qué impulsa estos trastornos y su impacto final en su negocio será fundamental para el éxito de su empresa. Como dice Ben Cattaneo, productor del podcast All Things Risk y asesor jefe de riesgos en la empresa de telecomunicaciones británica BT: “La incertidumbre es una característica permanente en nuestra época actual”. Comprender esta incertidumbre, su impacto en su cadena de suministro y cómo puede seguir operando con ella se ha convertido en una competencia básica en la vida empresarial actual.

Definiciones

Justo a tiempo (*Just In Time*, JiT):

Una estrategia de gestión que hace que los pedidos de materias primas a los proveedores coincidan directamente con los calendarios de producción. Tiene varias de las siguientes características:

- > Entregas diarias o a la hora, de pequeñas cantidades de piezas de proveedores certificados previamente (por lo que no se requieren inspecciones)
- > La disposición de la zona de producción en centros de trabajo flexibles y comprimidos para que los bienes puedan pasar directamente al siguiente centro de trabajo
- > El uso de configuraciones rápidas de las máquinas, de forma que las series de producción pueden ser tan breves como una unidad
- > La formación cruzada de los empleados, con el objetivo de que estén certificados para trabajar en múltiples tareas
- > La producción se detiene en cuanto se satisface el nivel de demanda inmediato
- > Envío inmediato a los clientes de los productos terminados en cuanto se ha cumplido un pedido

Gestión de proveedores en varios niveles:

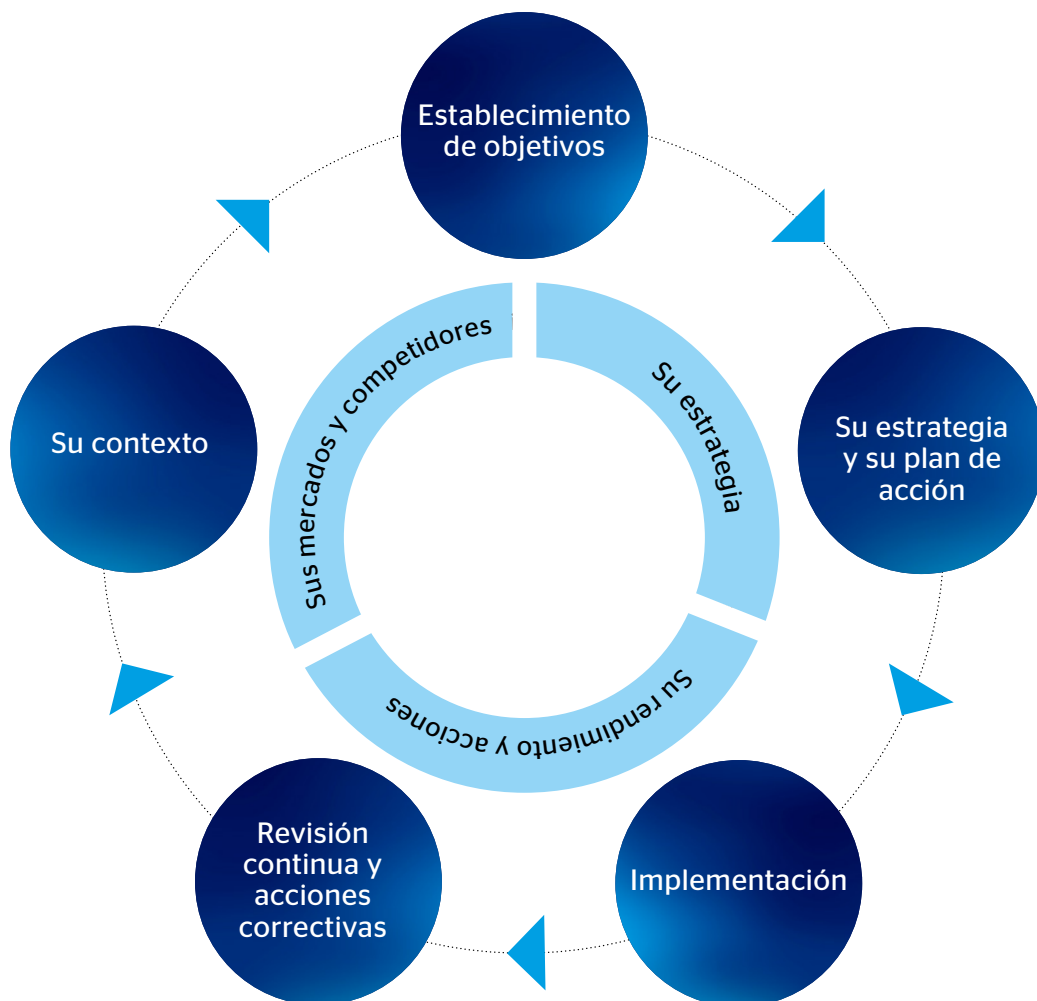
Una estrategia de gestión que emplea una red de proveedores especializados de componentes básicos que, a su vez, emplean una red con sus propios proveedores especializados. El objetivo es incrementar la especialización a nivel de cada empresa productora, reduciendo así los costes y aumentando la calidad.



Comprender los factores de riesgo de la cadena de suministro

El primer paso para comprender los riesgos de la cadena de suministro es reconocer los posibles factores de su interrupción. Si bien existen numerosos marcos para describir el panorama macro de una empresa, el tradicional marco “PESTEL” (político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal, del inglés *“political, economic, social, technological, environmental and legal”*) cubre bien la mayoría de las posibles consideraciones. Le permite analizar su entorno externo y los posibles factores de riesgo de una manera sistemática y completa.

Pero, a medida que aumenta la incertidumbre, es necesario incrementar la frecuencia de esta evaluación. Julia Graham, directora ejecutiva de Airmic (asociación británica y organismo representativo de los gestores de riesgos), indica que las empresas deben “PESTELizarse permanentemente” para estar por encima de los riesgos a los que se enfrentan. Christopher Hess, socio de la consultoría Hesmur, recomienda incorporar un amplio conjunto de información relacionada con la cadena de suministro a los sistemas de informes estratégicos y de gestión para, de esta forma, poder supervisar continuamente el panorama comercial y de riesgos. Esto no solo ayudará para hacer frente a cualquier riesgo que pueda surgir, sino que también servirá para navegar por otras áreas de incertidumbre a medida que se produzcan.



El marco “PESTEL”



Político

Los factores políticos juegan un papel importante en todas las empresas y deben analizarse en el contexto de las jurisdicciones en donde usted obtiene los materiales (y en las que sus proveedores obtienen los materiales), en donde produce sus bienes y servicios y en donde se encuentran sus clientes. Estos factores incluyen la estabilidad política, las políticas fiscales y los enfoques normativos. También está relacionado con la categoría Legal (véase más adelante), ya que proporciona un vínculo tangible entre la política y cómo se implementa.



Social

Los factores sociales evalúan los principales factores demográficos y de comportamiento de una región. Si bien los comportamientos de compra pueden tener un impacto ascendente en cómo se abastece y produce usted sus productos finalmente, los factores sociales en los mercados de origen de sus proveedores también pueden tener un impacto significativo. El envejecimiento del personal puede provocar que a los proveedores les resulte más difícil fabricar sus productos, al tiempo que el aumento de los niveles de educación y formación puede tener efectos positivos.



Medioambiental

Entre los factores medioambientales se encuentran el impacto físico del cambio climático y la adaptación al mismo, por ejemplo, la capacidad de sus proveedores para gestionar eventos medioambientales extremos y cambiar las operaciones con el fin de abordar los requisitos de sostenibilidad. Esto está vinculado a la categoría Social, ya que los puntos de vista evolucionan sobre una agenda de sostenibilidad más amplia y, en particular, la necesidad de una “transición justa”.



Económico

Esta categoría mide la salud económica general de una región y cómo pueden afectar los cambios en el tiempo a sus operaciones. Incluye factores como la inflación, los tipos de interés y los tipos de cambio, así como el empleo y los niveles de renta disponible de los posibles clientes. Entender la salud económica de su red de proveedores y la estabilidad de determinados actores es vital.



Tecnológico

Esta categoría analiza el impacto de la evolución de la tecnología en sus operaciones. Puede incluir cambios perturbadores, como la llegada de nuevos modelos de negocio, por ejemplo, el “impacto de Netflix” en los reproductores de DVD, y cambios de más evolución como, por ejemplo, el aumento de la eficiencia de la producción mediante el uso de la robótica. También puede incluir la introducción de nuevos riesgos, como los riesgos cibernéticos.



Legal

Esta categoría aborda los marcos legales de los países en donde usted, su proveedor y su cliente operan. En su nivel más básico cubre la solidez del sistema jurídico, el estado de derecho y la capacidad de definir y hacer cumplir las responsabilidades mediante un contrato. También cubre factores como la normativa laboral, las leyes de la competencia y antimonopolio, la normativa sobre productos y las leyes de propiedad intelectual y patentes.



Comprender el impacto

Comprender el impacto de los diferentes eventos y cómo podría su empresa estar expuesta a perturbaciones es un paso clave en la gestión del riesgo de la cadena de suministro. Esto incluye a sus proveedores y distribuidores principales, y también a sus proveedores secundarios y terciarios, y más allá. De hecho, muchas empresas mundiales supervisan y gestionan activamente a los proveedores de cuarto y quinto nivel. Por ejemplo, Coca-Cola gestiona activamente su cadena de suministro de principio a fin, desde los proveedores de materias primas a los socios embotelladores locales y sus proveedores, y los socios de distribución. No solo gestiona y mitiga de forma proactiva cualquier riesgo que pueda surgir¹, sino que también emplea este conocimiento para reducir su huella de carbono en toda la cadena de suministro.

Si bien este nivel de comprensión es cada vez más habitual en las empresas más grandes, muchas empresas más pequeñas, a las que la complejidad y el coste desaniman, siguen sin tener información sobre su cadena de suministro más allá del primer o segundo nivel. No obstante, el nivel de conectividad en las cadenas de suministro globales significa que es importante que comprendan perfectamente su impacto en sus operaciones.

Una empresa, empezando por conocer sus actividades por beneficios y volumen, debe evaluar cómo se verían afectados sus clientes por una interrupción del suministro de un producto o servicio concreto. Además, hay que prestar atención a los insumos aparentemente menores. Como se describe en el siguiente caso práctico, incluso los insumos de menor importancia pueden tener gran impacto en la rentabilidad, en especial cuando es difícil conseguir sustitutos y la falta de suministro interrumpe la producción.

Independientemente de la causa, estos importantes acontecimientos son más frecuentes de lo que se podría esperar. La investigación de QBE muestra que las empresas pueden esperar encontrarse, de media, **con una interrupción significativa en la cadena de suministro una vez cada cuatro años²**.

Estas perturbaciones pueden adoptar muchas formas, variar tanto de gravedad como de alcance global, y afectar seriamente a la capacidad de una empresa para producir o llevar al mercado sus productos o servicios. El impacto de estas perturbaciones puede ser dramático, **y una empresa media puede perder más de medio año de beneficios netos³**.

No se trata solamente de gestionar las interrupciones de la cadena de suministro

Las decisiones que toman las empresas sobre cómo y con quién hacen negocios pueden tener un impacto dramático en la reputación de la empresa, además de tener importantes consecuencias financieras.

Un ejemplo es Boohoo (Davies, 2020), un minorista de ropa, que en julio de 2020 vio cómo perdía 1500 millones de libras esterlinas de su valor de mercado después de que se descubrieran las malas condiciones laborales en las instalaciones de uno de sus proveedores en Leicester, Inglaterra. Las conversaciones posteriores con Boohoo mostraron que no estaban seguros de quién les suministraba todas las prendas.

Cada vez más, los clientes y los inversores quieren asegurarse de que tanto las empresas como su cadena de suministro muestran un conjunto aceptado de normas medioambientales, sociales y de gobernanza que reflejan la conciencia medioambiental y social de la empresa.

La comprensión y la gestión del riesgo en la cadena de suministro deben reflejar estos aspectos, además de la preparación y gestión de las posibles interrupciones.

For more information on understanding this topic, see QBE's ESG framework or contact:

Deborah O'Riordan
Practice Leader – Risk Solutions
Tel: +44 (20) 71055528
Deborah.ORiordan@uk.qbe.com

¹ 7 Amazing Things of Coca-Cola Supply Chain Management, ibottling.com

² QBE Research, Hesmur Research

³ QBE Research, Hesmur Research



Caso práctico

Cómo un incendio en una línea de producción en Japón tuvo un coste de 110 000 millones de USD para la industria automovilística mundial

Es probable que los microchips no sean lo primero en lo que piensa en relación con el sector del automóvil, pero cuando la cadena de suministro, que de por sí ya está sometida a mucha tensión, se vio afectada por un incendio en Renesas Electronics, que tiene una cuota de mercado del 30 % del mercado de chips para automóviles, esto tuvo un coste para el sector de unos 110 000 millones de USD⁴.

El incendio tuvo lugar en el edificio N3 (línea de 300 mm) de la fábrica de Renesas en Naka, que se encuentra en Hitachinaka, prefectura de Ibaraki, el 19 de marzo de 2021⁵. Las líneas de producción afectadas producían microcontroladores, que se emplean principalmente en el control del rendimiento del motor, la gestión de la dirección o los elevalunas automáticos, y en los sensores que se utilizan en los sistemas de aparcamiento y entretenimiento. Renesas se esforzó para trasladar la producción a instalaciones alternativas y recuperó el 100 % del nivel anterior al incendio el 24 de junio⁶, pero el impacto en el sector fue de gran alcance.

Si bien se informó de distintos impactos a causa del incendio, la mayoría de los fabricantes de automóviles se vieron muy afectados en la producción como consecuencia de la escasez de chips. Esto incluyó la reducción de la producción global, la necesidad de dar prioridad a la producción de modelos más rentables e incluso el rediseño de los componentes. También hubo un impacto significativo en la rentabilidad, y un productor informó de una caída del 50 % en la rentabilidad en el segundo trimestre de 2021, como resultado directo de la escasez de chips. En el 2022 aún se siente este impacto.

caída del
50 %
 en la rentabilidad
 en el segundo
 trimestre de 2021



⁴ Global chip shortage: Mercedes CEO on 'COVID whiplash' | CAR Magazine

⁵ Notice Regarding the Semiconductor Manufacturing Factory (Naka Factory) Fire | Renesas

⁶ UPDATE 10 - Notice Regarding the Semiconductor Manufacturing Factory (Naka Factory) Fire: Production Capacity Recovery Status | Renesas



“

La digitalización es un acelerador importante en el funcionamiento de la cadena de suministro, pero no cambia la entrega física.

”

Tania Bensoussan-Arthur

QBE practice
lead Europe -
Marine & Specie

El impacto de la digitalización

La digitalización de las actividades de la cadena de suministro ha tenido un impacto significativo en varios ejes. Ha aumentado la integración entre las contrapartes y la velocidad a la que se pueden realizar los negocios. También ha mejorado la información y los conocimientos que se pueden obtener de las relaciones en la cadena de suministro de una empresa y ha hecho posible mejorar la toma de decisiones en toda la red. No obstante, si bien la digitalización de la cadena de suministro se ha centrado en reducir los costes y en la eficiencia de los procesos, las empresas deben asegurarse de que los futuros esfuerzos capturan información para respaldar una sólida comprensión de la red de principio a fin y la identificación de los riesgos a medida que surgen.

Tania Bensoussan-Arthur, practice lead de QBE Europa - Marine & Specie, dice: “La digitalización es un acelerador importante en el funcionamiento de la cadena de suministro, pero no cambia la entrega física”. Las empresas pueden pedir suministros y realizar un seguimiento electrónico de los mismos, pero en la mayoría de los casos estos bienes todavía tienen que entregarse físicamente. Las herramientas digitales ayudan para gestionar y comprender las cadenas de suministro, pero no eliminan los factores de riesgo fundamentales.

La digitalización también ha introducido una nueva serie de riesgos que hay que comprender y gestionar. Estos riesgos cibernéticos pueden afectar directamente a su empresa, pero se amplifican a medida que se integran más empresas en sus redes de proveedores. En el caso de la ciberseguridad está claro que solo se es tan fuerte como el eslabón más débil. Las empresas deben asegurarse de que todas las partes de su red respetan el mismo conjunto sólido de protocolos de ciberseguridad. Otra manifestación de la exposición cibernética en la cadena de suministro está en el aspecto de los pagos en el ciclo de compras. Prácticas como la suplantación de facturas y de jefes para obtener un pago falso, además de la puesta en peligro del correo electrónico de la empresa y la suplantación del correo electrónico para desviar las transferencias electrónicas de fondos mediante el fraude de los pagos automáticos, son todos desafíos que se encuentran normalmente en el proceso de pago.



Otros puntos a tener en cuenta al analizar su red

Estructura y concentración de proveedores y distribuidores

Limitar la lista de proveedores puede ayudar a que las redes sean más rentables y más fáciles de gestionar, pero también expone la red a riesgos. Esto también es cierto para la estructura de su cadena de suministro, lo conectada que está y su dependencia de otras entradas. Comprender la concentración de proveedores y distribuidores y la estructura de su cadena de suministro es fundamental para preparar alternativas y planes de contingencia.

	Más resiliente	Menos resiliente
Concentración de proveedores		
Disponibilidad de sustitutos		
Interdependencia		
Profundidad		
Transparencia		
Concentración de clientes		

Concentración geográfica y dependencia

Muchas cadenas de suministro del sector mantienen importantes concentraciones geográficas, a menudo sin que esto se pueda ver inmediatamente. Si bien el ensamblaje y la distribución finales pueden ser regionales, mirar más arriba en la cadena de valor puede poner de manifiesto problemas importantes. Por ejemplo, en la industria farmacéutica, aunque la fabricación de los productos finales suele realizarse a nivel regional, al menos un 50 %⁷ de todos los principios activos farmacéuticos que se utilizan en la producción en Europa se producen en India o China.

	Más resiliente	Menos resiliente
Concentración geográfica		

⁷ Fuente: Charles River Associates



Niveles de inventario

Históricamente, los conceptos de inventario Just in Time (justo a tiempo) se han centrado en mejorar la eficiencia y la rentabilidad de la cadena de suministro ampliada. Más recientemente, las empresas se han dado cuenta de que esta eficiencia puede tener un coste que supera con creces los beneficios cuando se exponen a una perturbación, aunque esta sea mínima.

Comprender la probabilidad, y el impacto, de las perturbaciones en su cadena de suministro es un dato clave para determinar los niveles óptimos de inventario. Esto incluye tanto los componentes principales como las materias primas, y también cualquier herramienta u otras entradas menores.

Vulnerabilidades inherentes a su cadena de suministro

Cada sector tendrá riesgos en la cadena de suministro inherentes al tipo de bienes o servicios que produce. Esto podría incluir desde el deterioro en los sectores de alimentación y agricultura hasta los riesgos de concentración de materias primas en el caso de las tecnologías de comunicaciones móviles. Si bien es probable que estos riesgos sean una prioridad para los gestores de la cadena de suministro, también es importante comprender los riesgos inherentes a los proveedores en etapas anteriores y los relacionados.

Comprender los métodos y las rutas de transporte

Las empresas deben saber no solo quiénes son y dónde están sus proveedores, sino también cómo llegan los suministros a su destino. Si bien a menudo estos materiales siguen siendo responsabilidad del proveedor hasta su recepción, esto es un mal consuelo si estos materiales son fundamentales para la entrega final a sus clientes. Mantenerse cerca de sus transportistas y de los de sus proveedores puede ayudar para identificar cuándo surgen problemas y pueden existir métodos o rutas alternativas. El bloqueo de seis días del Canal de Suez en marzo de 2021 es un claro ejemplo de ello.

Situación financiera del proveedor

Si bien la mayor parte de la atención se centra en las amenazas físicas para la cadena de suministro, no se debe olvidar la importancia de la salud financiera de la red. Hoy en día, las cadenas de suministro están interconectadas, y el fallo de uno de los participantes puede tener un impacto dramático en todos los demás, tanto en fases anteriores como posteriores de la cadena. Aquí vamos a explorar este tema más a fondo.

“

Con la incertidumbre en el suministro, invertir nuestro capital circulante en incrementar los niveles de inventario se ha convertido en algo de suma importancia para garantizar que podemos seguir atendiendo la demanda de los clientes.

”

Thomas Kercher

Director ejecutivo de Jomicom Partners, una consultoría de ingeniería sostenible, y director general de FeBeSol, un instalador europeo de energía fotovoltaica



Gestión del riesgo en la cadena de suministro

Comprender su cadena de suministro y sus puntos débiles es el primer paso para gestionar el riesgo en la cadena de suministro y desarrollar una mayor resiliencia en su red. Si combina esto con una supervisión activa de estos riesgos y del estado de su red, usted contará con una potente herramienta para estar preparado y reaccionar ante cualquier amenaza que pueda aparecer.

El siguiente paso en la gestión del riesgo de la cadena de suministro es preparar a su empresa para hacer frente a cualquier interrupción que pueda surgir.

Misma actividad comercial

Cada vez más, las empresas consideran que la gestión del riesgo en la cadena de suministro no es un evento excepcional de continuidad de la actividad, sino parte de la "misma actividad comercial" en el entorno actual. En vez de un escenario de planificación teórica de lo que podría suceder, la gestión del riesgo en la cadena de suministro se ha convertido en una parte "real" y tangible de las operaciones.

Destacar la importancia

Otro cambio interesante ha sido el aumento constante de la antigüedad de los responsables de la gestión del riesgo de la cadena de suministro. Este aumento de la antigüedad también ha supuesto un desplazamiento de las funciones hacia más cerca de las funciones de operaciones principales. Históricamente, un director de compras podía haber sido responsable de gestionar las interacciones con los proveedores como una entrada al proceso de operaciones, y ahora vemos que los directores de compras o incluso los jefes de la cadena de suministro trabajan estrechamente con sus colegas de operaciones para garantizar la integridad del proceso general.

Incorporar las ideas

La mayoría de las empresas también están utilizando una serie de herramientas y técnicas para prepararse para la incertidumbre y las posibles interrupciones de la cadena de suministro. Estas incluyen codificar los procesos de gestión de crisis y la creación de "manuales" para asignar cómo deben responder las empresas a diferentes eventos y quién tiene que participar. Más allá de estas acciones específicas, las empresas también están incorporando a sus procesos capacidad para reaccionar y hacer frente a las perturbaciones inesperadas cuando se producen.



¿Qué tienen que saber los consejos de administración sobre el riesgo en la cadena de suministro?

A medida que ha aumentado la importancia de la gestión de los riesgos en la cadena de suministro, también ha aumentado la necesidad de que los consejos de administración planteen las preguntas adecuadas para garantizar que estos riesgos se comprenden y mitigan adecuadamente. Estas preguntas deben comenzar por los aspectos básicos de la comprensión de la red de distribución y de la cadena de suministro extendida, y luego pasar a comprender los riesgos relacionados y las posibles acciones de mitigación. A continuación, se presentan algunos ejemplos de preguntas "iniciales".

¿Qué tal entendemos nuestra cadena de suministro y las redes de distribución?

- > ¿Conocemos a todos nuestros proveedores/distribuidores y se les ha revisado recientemente con respecto a nuestras políticas de proveedores y ESG?
- > ¿Sabemos dónde y cómo producen sus bienes o servicios?
- > ¿Entendemos quiénes son sus proveedores (y los de sus proveedores)?
- > ¿Con qué frecuencia se actualiza esta comprensión?

¿Qué tal entendemos los riesgos para nuestra cadena de suministro y las redes de distribución?

- > ¿Existe algún riesgo estructural en la cadena de suministro (véase más arriba)?
- > ¿Tenemos que ser conscientes de concentraciones geográficas?
- > ¿Cuál es nuestro enfoque o el enfoque de nuestros proveedores en cuanto a la gestión del inventario?
¿Durante cuánto tiempo podríamos seguir adelante durante una interrupción?
- > ¿Somos conscientes de los factores relacionados con ESG en nuestra cadena de suministro? ¿Cómo supervisamos o validamos estos factores?
- > ¿Supervisamos la salud financiera de nuestros proveedores y distribuidores?

¿Estamos bien preparados para abordar los problemas si ocurren?

- > ¿Cómo abordamos o nos preparamos para situaciones de crisis?
- > ¿Hemos preparado manuales para las situaciones identificadas?
- > ¿Cuál es nuestra cultura del riesgo y nuestra capacidad para enfrentarnos a la incertidumbre?
- > ¿Estamos bien preparados para enfrentarnos a una perturbación significativa en términos de niveles de inventario y reservas financieras?



Comprender la cultura de riesgo

Su capacidad para hacer frente a situaciones de crisis es algo más que la suma de la información que ha reunido y los planes que ha puesto en marcha. Es la forma en que sus equipos ven el riesgo y se enfrentan a la incertidumbre y las situaciones de crisis. Desarrollar una sólida cultura de riesgo, con elevados niveles de inteligencia de riesgo a nivel individual y empresarial, puede ayudarle para conseguirlo. El habitual marco de PESTEL al que nos referimos antes para dar seguimiento activo forma parte de esa cultura.

Construir una empresa más resiliente

Sobre todo, la mayoría de las empresas están ahora trabajando para desarrollar una mayor resiliencia en sus operaciones generales con el objetivo de ser capaces de enfrentarse a cualquier perturbación que les presente este prolongado período de incertidumbre. Tanto si se trata de incrementar los niveles de inventario para hacer frente a las entregas inciertas de los proveedores, como de crear redes de proveedores alternativos o de redundancia en las capacidades de producción, se ha pasado claramente del *Just in Time* (justo a tiempo) al *Just in Case* (por si acaso). Consulte más adelante nuestra lista de comprobación en este documento para saber cómo minimizar sus riesgos y prepararse para posibles perturbaciones.

Protección aseguradora para su negocio

Incluso después de haber comprendido su cadena de suministro y haber creado enfoques para abordar los riesgos relacionados, habrá algunas exposiciones que son demasiado grandes para abordarlas por sí solas. La protección con seguros puede ayudar a abordar estos riesgos y debe considerarse y gestionarse como una parte integrada de su plan general. Cuando se desarrolla junto con su estrategia de gestión del riesgo y su aseguradora, se puede elaborar un enfoque holístico que le ayude para hacer frente a cualquier perturbación que pueda surgir.

Este enfoque holístico es fundamental para asegurarse de que es consciente de lo que cubre su aseguradora y qué riesgos decide usted abordar directamente. Trabajar con su aseguradora para comprender estas inclusiones y exclusiones no solo le servirá para elaborar sus propios planes de gestión del riesgo, sino también para asegurarse de que no haya sorpresas en caso de que se produzca un incidente.

Las siguientes secciones examinan algunas áreas de la cobertura del seguro para ayudar a desarrollar sus planes de gestión del riesgo. La sección final sobre protección analiza cómo utilizar los contratos para eliminar por completo algunos riesgos de la cadena de suministro.

Seguro de los bienes e interrupción de la actividad

Toda empresa debe contar con una buena póliza de seguro patrimonial que incluya cobertura de la interrupción de la actividad. Una consideración clave es cuánto dura la cobertura después de una interrupción, lo que se refleja en el periodo máximo de indemnización que elija. ¿Hay tiempo suficiente, en el peor de los casos, para conseguir maquinaria crítica, para reconstruir desde cero en su actual centro o para reubicar e iniciar las operaciones en otro lugar? ¿Cuenta con cobertura para las interrupciones causadas por fallos de sus propios proveedores? En general se dispone de cobertura para el riesgo de proveedor directo; para las exposiciones importantes es imperativo que busque protección sobre la base de un proveedor designado, donde se pueda suscribir el riesgo y se negocien los límites acordados en consecuencia. También puede



obtener alguna cobertura para proveedores no identificados, en general por un límite modesto y con cobertura restringida a los riesgos Flexa (incendios, rayos, explosiones y daños a la aeronave) solo fuera del Reino Unido.

Asegurarse de que el seguro patrimonial es correcto es un esfuerzo de colaboración. Debe solicitar asesoramiento a su corredor de seguros y comentar la cobertura con su aseguradora. Si su empresa se enfrenta a un riesgo especial, puede merecer la pena solicitar la opinión de un tasador de siniestros que se haya enfrentado a muchas reclamaciones de seguros de daños para empresas y pueda aconsejarle sobre riesgos en los que quizá no haya pensado.

Responsabilidad civil de productos

A menudo, las empresas piensan que la continuidad del negocio tiene que ver con el seguro de daños, pero esto solo es una parte de la historia. De hecho, se realizan más reclamaciones por interrupción de la actividad en las pólizas de responsabilidad civil por productos que en las pólizas de daños.

Se suele proporcionar el seguro de responsabilidad civil del producto acompañado de un seguro de responsabilidad civil del empleador o de responsabilidad civil. El seguro de responsabilidad civil de productos defectuosos cubre las lesiones o daños que un producto defectuoso cause a terceros. En esencia, protege contra la mayoría de los problemas de calidad que pueden causar el riesgo de la cadena de suministro, aparte de los daños originados en su propio proceso de fabricación.

El seguro de responsabilidad civil del producto también ofrece protección en caso de fallo en la cadena de suministro. Si usted es el productor, mayorista o minorista de un producto defectuoso, esta póliza cubre esa reclamación.

Cuando se contrata un seguro de responsabilidad civil de productos es importante informar a su corredor y a su aseguradora sobre los riesgos de sus proveedores. Si su cadena de suministro depende de economías nuevas y en desarrollo, esto puede crear un mayor riesgo de seguro. Debe asegurarse de que usar su producto es adecuado y seguro. Debe asegurarse de que su proveedor dispone de procedimientos de garantía de calidad o probar usted mismo el producto para ver si cumple las normas de seguridad locales.

También deberá conocer las normas de seguridad de los productos de su sector. Estas varían de un sector a otro. Manténgase al día de la legislación que afecta a su empresa y transmita esta información a sus proveedores. Trabaje con ellos para cumplir con las normas necesarias, en lugar de confiar en que ellos sepan lo que se necesita, en especial si están en el extranjero. El Ejecutivo de Sanidad y Seguridad y las organizaciones del sector le ayudarán. Utilice sus conocimientos y lea sus publicaciones.

Los contratos y la transferencia del riesgo

Además de utilizar los seguros, las empresas pueden protegerse del riesgo en la cadena de suministro estructurando cuidadosamente los contratos con sus proveedores. La protección jurídica que ofrece un contrato adecuado es fundamental para cualquier empresa con cadenas de suministro extensas o internacionales.

Puede trasladar la responsabilidad de los riesgos de la cadena de suministro relacionados con el producto a quienes producen las materias primas o las piezas. Esto se hace mediante la llamada cláusula de indemnización del vendedor, según la cual el proveedor acepta hacerse cargo de todas las reclamaciones, responsabilidades, pérdidas, daños y perjuicios, demandas, gastos y honorarios



legales de terceros derivados de cualquier daño causado por su producto. También es posible insistir en que su proveedor sea responsable de que el etiquetado, las instrucciones y el propio producto cumplan con la normativa de la zona en la que tiene previsto vender el producto final. En una cadena de suministro compleja, esto puede ayudar a reducir su exposición al riesgo.

No todo el mundo podrá insistir en este tipo de contrato (es mucho más fácil para las empresas más grandes), pero merece la pena considerarlo como una protección contra fallos de los proveedores en niveles superiores de la cadena.

También es recomendable incluir una cláusula de "mejores esfuerzos" que le permita pasar sin penalización a un proveedor alternativo en determinadas circunstancias.

Por último, en vez de una cláusula de indemnización, puede pedir a sus proveedores que se aseguren de que cuentan con la cobertura de seguro adecuada. Esto es relativamente nuevo, pero cada vez es más posible exigir al proveedor que contrate su propio seguro, lo cual proporciona cobertura al importador. Esto le garantiza que podrá reclamar si el producto causa daños o perjuicios, sin tener que pasar por los tribunales internacionales.

Riesgo de envío y transporte

Otra área de riesgo es lo que ocurre cuando se le envían a usted materias primas o productos acabados o cuando usted los envía a su comprador. A menudo, cuando los productos salen de la fábrica, siguen siendo su responsabilidad hasta que se venden. Por el contrario, la responsabilidad de la seguridad de sus materias primas puede recaer en usted incluso cuando están en tránsito desde su proveedor.

La responsabilidad de las mercancías en tránsito la determinan un conjunto de normas reconocidas internacionalmente denominadas Incoterms (términos comerciales internacionales).

¿Qué se puede hacer cuando sucede lo peor?

Con el aumento de la incertidumbre en los mercados internacionales, las empresas deben estar preparadas para hacer frente a cualquier perturbación que se les presente. Aquí es cuando le resultará muy útil su tarea de comprender su cadena de suministro y los riesgos relacionados, los resultados de la planificación de escenarios y la práctica de los procedimientos de gestión de crisis.

Pero incluso con la mejor preparación surgirán perturbaciones que no se esperaban o que afectarán a su negocio de manera inesperada o significativa. Aquí es donde el acto de prepararse para múltiples escenarios en lugar de "luchar en la última guerra" ayudará a sus equipos para evaluar la situación, diagnosticar el problema y desarrollar el curso de acción más apropiado. Esto debe hacerse en estrecha colaboración con su aseguradora. Lo más probable es que designen a un tercero como tasador de siniestros y entre ellos tendrán probablemente mucha experiencia útil sobre cómo minimizar la interrupción de la actividad. Utilice sus conocimientos y consejos, y trabajen juntos para encontrar la forma de hacer llegar las existencias a sus clientes. Ofrezcales sus ideas y escúchelos. Involucre también a su agente.

Una estrecha relación de trabajo con su aseguradora antes y durante la crisis contribuirá a garantizar que todo el mundo se involucre en los planes que se elaboren. Si ocurre lo peor, trabaje con su aseguradora para sacar lo mejor de la situación. Utilice su experiencia y recuerde que están de su lado.



Lista de verificación para minimizar su exposición y prepararse para las interrupciones



Líneas de comunicación abiertas con los proveedores

Mantener un diálogo activo con sus proveedores es la mejor defensa ante las interrupciones inesperadas en la red. Ya sea de manera informal o sistemática, esta información podría resultar muy valiosa al proporcionar una advertencia anticipada antes de que se produzcan las interrupciones.

Trabaje con su aseguradora

Comparta con su aseguradora su enfoque de la gestión del riesgo en la cadena de suministro y sus planes de gestión de crisis.

Trabaje con la aseguradora para comprender sus exposiciones y su cobertura, y lo que sucederá en caso de una interrupción.

Adopte una visión a largo plazo

La incertidumbre, y el consiguiente potencial de interrupción de las empresas, se ha convertido en la norma y no en la excepción. Adoptar una visión a largo plazo y trabajar con los proveedores en los periodos difíciles servirá para fortalecer su red con el tiempo.

Céntrese en su cultura de riesgo y su capacidad para enfrentarse a la incertidumbre

Comprenda su cultura de riesgo.

Utilice estos conocimientos para desarrollar la inteligencia de riesgo de su empresa y su capacidad para hacer frente a la incertidumbre.

Minimice su exposición a las interrupciones

1. Precauciones financieras:

Asegúrese de que usted y sus proveedores cuentan con suficiente cobertura o recursos para hacer frente a un fallo comercial en su red.

2. Busque el equilibrio entre el "justo a tiempo" y el "por si acaso":

Asegúrese de que se tenga en cuenta el coste de la interrupción en la planificación del inventario.

3. Gestione su exposición

cibernetica: con el aumento de los riesgos cibernéticos es fundamental asegurarse de que se gestionan y minimizan sus exposiciones.

4. Comprender las alternativas de los proveedores (opciones):

establezca relaciones con un conjunto más amplio de proveedores/distribuidores para garantizar la redundancia en caso de crisis.

5. Explore la regionalización:

implemente una mayor regionalización, en especial en áreas que aborden los requisitos de los clientes y la agenda de resiliencia más amplia.

6. Sea ágil:

prepárese para ajustar la producción y redirigir la distribución en caso de crisis.

7. Incorpore la resiliencia en la producción:

garantice la resiliencia de las capacidades de producción, ya sea a nivel de planta o de forma más amplia mediante múltiples centros.

8. Y, por último, prepárese:

la mejor forma de minimizar los impactos en su cadena de suministro es estar preparado para lo peor. Tanto si se dispone de los recursos necesarios para una redundancia total como si no, planificar los diferentes eventos significará que, cuando se produzca la perturbación, estará preparado para actuar.



Conclusión

Con el incremento de la incertidumbre, la necesidad de gestionar activamente los riesgos de la cadena de suministro ha pasado de ser una acción prudente a ser un aspecto habitual de la gestión de la empresa. No se trata solamente de la eficiencia: las cadenas de suministro y las redes de distribución bien diseñadas deben garantizar que la resiliencia y la sólida gestión de riesgos sean principios básicos. Con una red interconectada cada vez mayor, este sólido diseño debe ir más allá de sus proveedores y sus distribuidores directos. Y cuando se produzca una crisis, garantizar que sus equipos cuenten con preparación y capacidades para abordarla de frente marcará la diferencia.



Comprender

El tiempo que se dedique a asignar, comprender y supervisar la cadena de suministro puede ayudar a prevenir los problemas antes de que se produzcan y le dará una importante ventaja cuando ocurran.



Prepararse

La planificación de una serie de posibles acontecimientos y la preparación de manuales de respuesta no solo le ayudarán a prepararse para los acontecimientos previstos, sino que también proporcionará a sus equipos las estructuras necesarias para responder a los imprevistos.



Formarse

Acercar la gestión del riesgo en la cadena de suministro a las operaciones centrales y formar a sus equipos para abordar situaciones de crisis puede evitar que los problemas afecten a la empresa y disminuir el impacto cuando lo hagan.



Involucrarse

Su cadena de suministro es, por naturaleza, una red. Es fundamental involucrar a su red tanto en la planificación como en las respuestas a las crisis que se produzcan. Como socio clave para ayudarle a gestionar el riesgo de la cadena de suministro, su aseguradora debería formar parte de este debate.

“

La crisis ya no es un estado binario, es una constante.

”

Julia Graham

Directora ejecutiva, Airmic



Agradecemos a los siguientes expertos que aportaron su tiempo y compartieron sus conocimientos sobre la gestión del riesgo en la cadena de suministro con los autores de este informe.

Julia Graham, Directora Ejecutiva, AIRMIC

Ben Cattaneo, Director de Riesgo, BT

Thomas Kercher, Director Ejecutivo, Jomicom Partners

Christopher Hess, Asociado, Hesmur

Adrian Simmonds, Senior Risk Manager, Risk Solutions, QBE European Operations

Deborah O'Riordan, Senior Risk Manager, Risk Solutions, QBE European Operations

Tania Bensoussan-Arthur, Practice lead Europe – Marine & Specie, QBE European Operations

QBE European Operations

QBE Europe SA/NV, Sucursal en España
Paseo de la Castellana, 31 - 5ª Planta
28046 Madrid, Spain
tel +34 91 789 39 50
QBEespana.com

QBE European Operations (Operaciones Europeas de QBE) es la denominación comercial de QBE UK Limited, QBE Underwriting Limited y QBE Europe SA/NV. QBE UK Limited y QBE Underwriting Limited están ambas autorizadas por la Autoridad de Regulación Prudencial (Prudential Regulation Authority) y reguladas por la Autoridad de Conducta Financiera (Financial Conduct Authority) y la Autoridad de Regulación Prudencial. QBE Europe SA/NV está autorizada por el Banco Nacional de Bélgica con licencia número 3093.

