



# E2 ROTURA DE CADENAS DE SUMINISTRO GLOBALES

## DESCRIPCIÓN

Las cadenas de aprovisionamiento y suministro a las que pertenece una empresa son esenciales en la fabricación, comercialización y distribución de sus productos y servicios. En la búsqueda de una mayor eficiencia, las empresas han implementado estrategias de globalización (caracterizada por la segmentación de la cadena en diferentes regiones altamente especializadas y eficientes en su correspondiente

eslabón) y de gestión *Just-in-Time* (caracterizado por la optimización de los niveles de inventario en toda la cadena). Estas estrategias, eficientes en términos de coste para las empresas, muestran su fragilidad ante disrupciones en alguno de sus eslabones que afectan el conjunto de agentes de la cadena, comprometiendo la continuidad de su actividad.

## » ¿Qué está pasando en España?

### LOS RETOS ACTUALES DE LAS CADENAS DE SUMINISTRO GLOBALES.

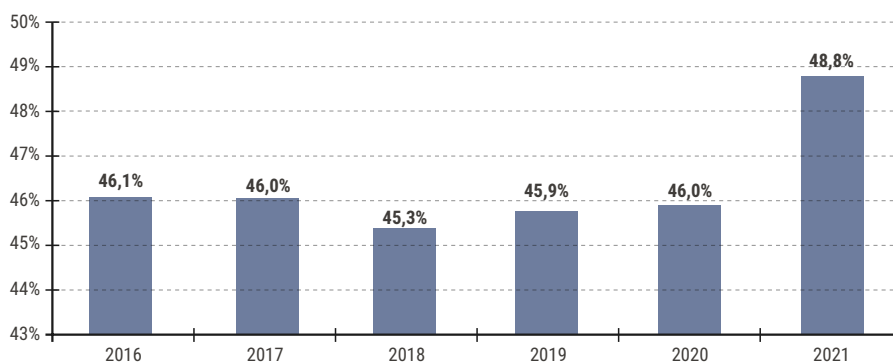
España, en tanto que país con una amplia tradición y actividad comercial y con una posición estratégica como puerta de entrada al Mar Mediterráneo y al mercado común europeo, dispone de un tejido empresarial integrado en las cadenas de suministro y distribución globales y que funcionan acorde a los principios de máxima eficiencia que imperan en el comercio global.

Por una parte, **la globalización conlleva la segmentación de la cadena de aprovisionamiento y suministro a nivel mundial**, que se caracteriza por su **alta especialización** y eficiencia. Aun así, esta especialización genera, por ejemplo, un riesgo de concentración de proveedores en una misma zona geográfica, ya sea por vectores de disponibilidad de mano de obra o de producto, de coste, etc. que implica una mayor vulnerabilidad ante factores disruptivos regionales, como pueden ser desastres

climáticos, bloqueo de las rutas comerciales o inestabilidad política. En este sentido, y según datos de la Organización Mundial del Comercio (2021), se estima que el 40% de las exportaciones españolas están vinculadas a cadenas de suministro globales.

Por otra parte, los modelos de operaciones basados en el *Just-in-Time* se caracterizan por buscar la optimización del coste global de inventario en el conjunto de la cadena de suministro y distribución a la que pertenece una empresa. **Esta mejora de la eficiencia y del coste tiene como contrapartida la reducción de la capacidad de las empresa (resiliencia) de protegerse ante interrupciones súbitas de aprovisionamiento o suministro** como la experimentada durante la pandemia en 2020 y 2021. En este sentido, los datos publicados en la Encuesta de Coyuntura Industrial muestran que las empresas españolas declaran para el año 2021 el menor nivel de stock registrado en la serie histórica desde 2016.

### PORCENTAJE PONDERADO DE EMPRESAS ESPAÑOLAS QUE VALORAN NEGATIVAMENTE NIVEL DE STOCKS (FIGURA 1)



Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2021)

#### LA SITUACIÓN EN ESPAÑA.

La evolución del inventario de las empresas españolas refleja, principalmente, los problemas de suministro derivados de la pandemia mundial del Covid-19, pero también otros fenómenos singulares de gran impacto,

como el accidente registrado en el canal de Suez que bloqueó el comercio por esa ruta comercial durante un corto periodo de tiempo, pero que ha conllevado efectos temporales mucho más prolongados.

### PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE HAN SUFRIDO LA FALTA DE MATERIAS O EQUIPOS COMO FACTORES LIMITANTES PARA SU PRODUCCIÓN, SEGÚN LA ENCUESTA DE COYUNTURA INDUSTRIAL DE LA COMISIÓN EUROPEA (FIGURA 2)

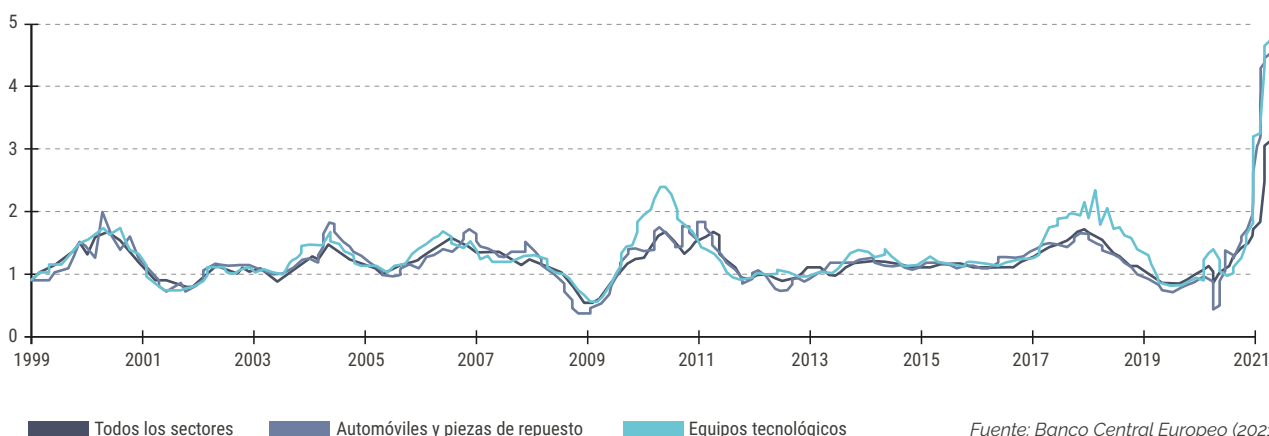
	Zona Euro	Alemania	Francia	Italia	España	Países Bajos
Manufactura	23	42	6	7	14	20
Computación / Electrónica	34	70	-1	14	19	11
Material eléctrico	36	56	23	12	32	37
Vehículos de motor / trailers	35	58	2	7	50	35

Fuente: Banco Central Europeo (2021)

A su vez, desde el punto de vista de las operaciones, **las empresas han visto comprometida su logística de aprovisionamiento, suministro y distribución y sus procesos de producción y transformación, afectando, finalmente, a su nivel de servicio.** A título de ejemplo,

el Banco Central Europeo señala que el incremento de los plazos de entrega se han multiplicado por 3, entre 2019 y 2021 y, en ciertos sectores, y han llegado a ser 5 veces superiores a los tiempos habituales.

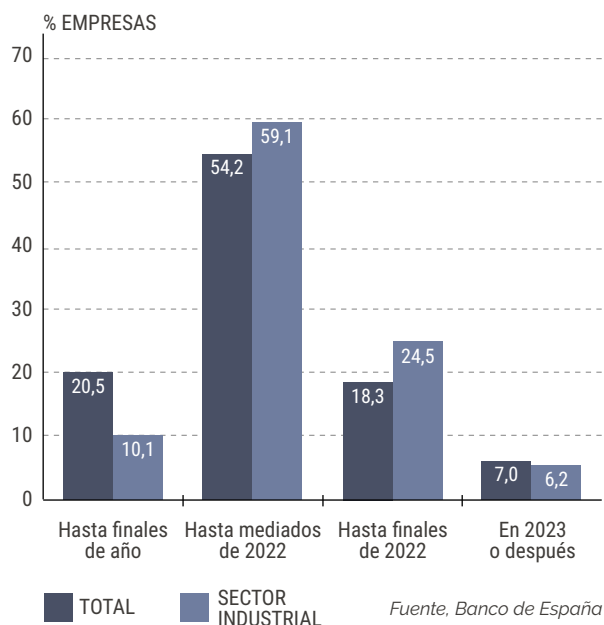
### TIEMPOS DE ENVÍOS DE LOS PEDIDOS EN LA EUROZONA (FIGURA 3)



Fuente: Banco Central Europeo (2021)

**La persistencia de los problemas en las cadenas de suministro a nivel mundial y la incertidumbre sobre cuándo serán resueltos inquieta a las principales instituciones bancarias.** La presidenta del BCE Christine Lagarde y el presidente de la Reserva Federal de EE.UU. Jerome Powell, han calificado los cuellos de botella logísticos como una "amenaza para el crecimiento" y como "uno de los principales causantes del aumento (y prolongación) de la inflación" (consultar el riesgo E3 'Falta de determinación y coordinación en el proceso de transición energética'). Por su lado, **el Banco de España (2021) ha alertado que el mayor impacto de la crisis de suministros se producirá a lo largo de 2022.** Y es que la Encuesta sobre la Actividad Empresarial realizada por la entidad muestra que las organizaciones esperan que la crisis de suministros se mantenga hasta el tercer trimestre de 2022 (Figura 4). El golpe para la economía podría suponer en 2022 un retroceso del PIB entre el 0,5% y el 0,9% -según se amplifiquen los efectos negativos-.

**DURACIÓN ESPERADA DE LAS DIFICULTADES DE SUMINISTRO**  
(FIGURA 4)



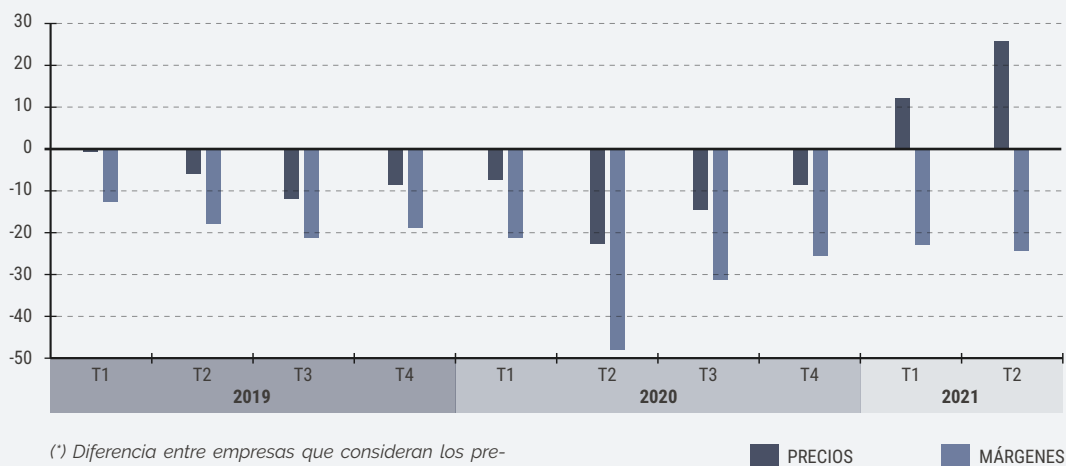
**LA FALTA DE CONTENEDORES MARÍTIMOS Y SU IMPACTO EN LAS CADENAS LOGÍSTICAS**

La irrupción de la pandemia del Covid-19 tuvo como consecuencia la ralentización del comercio marítimo mundial debido a las restricciones aplicadas de forma global para contener el virus. Esta menor actividad comercial supuso la acumulación de contenedores marítimos vacíos en puertos europeos y estadounidenses que, sin embargo, se volvieron bienes escasos una vez se reactivó la demanda superada la primera fase de la pandemia (confinamiento) y se

estimulaba el consumo como medida para recuperar la economía mundial.

Esta evolución de la demanda y de falta de contenedores ha desembocado en un factor de rotura de las cadenas de suministro, dilatando los tiempos de entrega, aumentando la incertidumbre de los envíos y los costes de envío (casi 8 veces superiores a los de inicios de 2020), repercutiendo en menores márgenes para las empresas exportadoras españolas.

**PRECIOS Y MÁRGENES DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS\***



(\*) Diferencia entre empresas que consideran los precios o márgenes de exportación normales o por encima de lo normal (positivo), y empresas que consideran que se sitúan por debajo de lo normal (negativo).

Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2021)

# EL RIESGO PARA LAS EMPRESAS

La rotura de las cadenas de aprovisionamiento y suministro de las empresas, especialmente en el periodo de recuperación postpandemia, ha puesto de manifiesto la importancia de incorporar la resiliencia a la gestión de las operaciones de las empresas, en definitiva, de evolucionar de la gestión *Just in Time* a la gestión *Just in Case*.

Cabe tener presente que la rotura de la cadena de suministro afecta, a corto plazo, a la planificación, programación y gestión de las operaciones o de los activos vinculados al almacenaje o producción e, igualmente, dificulta la organización y asignación de las personas a las distintas actividades de producción. Esta mayor complejidad desemboca, finalmente, en un incremento de los costes y en un empeoramiento del nivel de servicio.

## IMPACTOS EN LA EMPRESA

- » Pérdida de posición de mercado por afectación a productos o servicios.
- » Pérdida de posición de mercado por afectación de la reputación o imagen.
- » Aumento de costes de operación.
- » Mayores costes de mantenimiento preventivo y correctivo.

