

## RIESGO EN LAS CADENAS DE SUMINISTRO

*Rafael Gomez-Jordana Moya*

*Consultor internacional*

**K2 Integrity<sup>1</sup>**

rgomezjordana@k2intelligence.com



***¿Podría ser el COVID -19 el evento extremo que finalmente obligará a muchas empresas y al conjunto de los sectores a replantearse y transformar su modelo de cadena de suministro global?***

Las empresas integradas en las cadenas de suministro y valor mundiales se enfrentan a un entorno de riesgo, impulsado por una serie de factores complejos y frecuentemente entrelazados.

La crisis de Covid-19 ha afectado fuertemente al comercio mundial. Basado en datos de CPB<sup>2</sup>, cayó un 16,2% en volumen entre diciembre de 2019 y abril de 2020 (ver gráfico). Este descenso está estrechamente vinculado al de la producción industrial. Para comprender la transmisión internacional de los choques relacionados con COVID-19 a través del comercio global, debemos tener en cuenta el papel central que juegan las cadenas de valor internacionales (CVI), definidas como procesos de producción que se encuentran dispersos geográficamente y abarcan varios países. Esta gran fragmentación internacional de la producción, que se acentuó en la década de los noventa, ha contribuido positivamente a la expansión del comercio internacional durante los últimos treinta años. Fue posible gracias a los avances

---

<sup>1</sup> K2Integrity se encuentra en una posición única para ofrecer a los clientes un conjunto completo de servicios de integridad de la cadena de suministro y reducir los riesgos asociados a la actividad comercial en un entorno global cambiante.

<sup>2</sup> CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis

tecnológicos, en particular los relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la proliferación de acuerdos comerciales que han reducido considerablemente las barreras al comercio internacional.

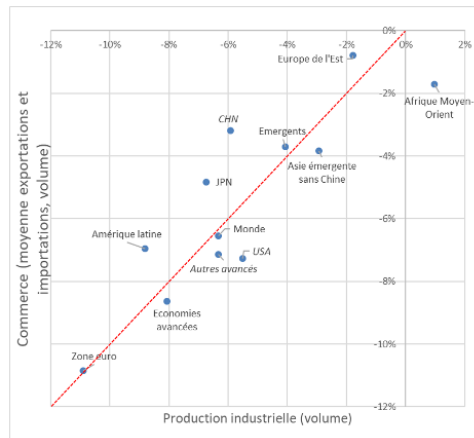


Gráfico: Tasa de variación (en volumen) de la producción industrial y el comercio exterior entre enero-abril de 2019 y enero-abril de 2020 Fuente: CPB World Trade-Monitor.

Una cadena de suministro consiste en una red de agentes que contribuyen al desarrollo de un bien. Abarca todo un sistema logístico, desde el suministro de materias primas hasta la distribución y la producción de bienes.

### **1. La crisis de Covid-19 ha puesto de relieve la importancia del suministro y la seguridad del comercio**

Muchos factores derivados de la crisis de COVID-19 (cierres de fábricas, incertidumbre sobre el flujo de mercancías, retrasos en las aduanas y cierres de fronteras) han contribuido a las interrupciones en las cadenas de suministro internacionales y estos factores persistirán durante algún tiempo.

La crisis del Covid-19 ha dado un nuevo eco al debate sobre la ubicación de la producción, en particular la tentación de repatriar la totalidad o parte de las cadenas de valor en el territorio nacional para "asegurarlas" en caso de una nueva crisis, aislándolos de las conmociones del resto del mundo.

La pandemia mundial ha expuesto la producción y distribución en múltiples vulnerabilidades y ha demostrado la rapidez con la que estos complejos suministros transfronterizos que son las cadenas de suministro pueden llegar a paralizarse. Las empresas se enfrentan a presiones operacionales para ajustar sus cadenas de suministro y priorizar la seguridad, la redundancia y la proximidad física a usuarios finales, introduciendo nuevos factores de riesgo geográficos y de clientes que las empresas necesitan para evaluar y comprender.

### **2. Demandas regulatorias.**

Las autoridades encargadas de hacer cumplir la ley están ejerciendo una enorme presión sobre empresas para examinar su cadena de suministro y están adoptando una normativa muy estricta en

torno a la debida diligencia. Las empresas están evaluando tanto las presiones reglamentarias nuevas como las existentes y como replantear las cadenas de suministro de larga duración y recorrido. Los complejos requisitos en las empresas altamente reguladas, industrias y las preocupaciones medio ambientales, sociales y de gobierno corporativo están impulsando decisiones de negocios e inversiones. La percepción de la economía nacional su vulnerabilidad y la dependencia de los proveedores de una sola fuente está dando lugar a un creciente énfasis en la deslocalización de la capacidad de producción.

### **3. Actores ilícitos e influencia de gobiernos extranjeros.**

Las preocupaciones en seguridad geopolítica y nacional están creando un entorno regulador muy complejo y de rápida evolución con un aumento de los riesgos reputacionales. Las empresas también se enfrentan cada vez más a un nacionalismo económico y a las preocupaciones de seguridad nacional, una fuente de riesgo para la reputación de sus cadenas de suministro y de valor. Las sanciones y los controles a la exportación se han desplegado precisamente para controlar y luchar contra estas preocupaciones por la seguridad, como pudieran ser: Los trabajos forzados, el robo de tecnología y la influencia impropia de gobiernos extranjeros. Muchas jurisdicciones y entidades sancionadas están explotando a las compañías y a sus afiliadas para ocultar sus actividades y evadir estas sanciones. Esto incluye a las empresas que operan en el sector marítimo y las empresas que se asocian con los violadores de los derechos humanos.

Para evitar los riesgos de reputación, las empresas deben llevar a cabo informes sobre decisiones críticas, como de donde obtienen los recursos, con quién se están asociando, dónde basan la producción, en que instalaciones, a quién le venden y quiénes son sus clientes.

### **4. Como asesorar a las cadenas de suministro en las actuales circunstancias.**

Identificación de las vulnerabilidades de la cadena de suministro y de valor:

- El primer paso en la construcción y fortaleza de la cadena de suministro es analizar detenidamente sus propias cadenas de suministro y de valor para descubrir los riesgos ocultos e identificar las vulnerabilidades. Por ello es preciso asesorar a las empresas en relación con el riesgo y la vulnerabilidad de sus cadenas de suministro y de valor, incluidas sus propias instalaciones de producción y distribución o centros de transporte, así como los de sus proveedores y clientes. Las evaluaciones de riesgos se centran en una amplia gama de riesgos, incluidas las perturbaciones derivadas de desastres naturales, crisis económicas o de inestabilidad política, escasez de la oferta, limitaciones reglamentarias, capacitación, impactos en el comercio, influencia del exterior; y riesgos reputacionales y de integridad.
- Llevar a cabo una Inteligencia crítica sobre los socios de la cadena de suministro:

Para ello las técnicas de recopilación de información son necesarias para descubrir y determinar si los socios de una empresa están involucrados en alguna actividad ilegal, ya sea que un gobierno adversario haya obtenido una participación accionaria a través de una estructura corporativa opaca, o si una futura contraparte es un afiliado de una compañía designada. En definitiva, asesorar y proveer con inteligencia crítica y tener la capacidad de inspeccionar en registros públicos de determinadas jurisdicciones de difícil acceso, en particular las de Rusia, China, Oriente Medio, África o América Latina.

- Investigaciones de la cadena de suministro:

Desde el fraude en las adquisiciones, el desvío de materiales y malversación, a la falsificación o al comercio paralelo de productos, es importante poder recibir asesoramiento mediante la investigación en casos de fraude, mala conducta, abuso, despilfarro y corrupción a lo largo de la cadena de suministro. Para ello es preciso un equipo global multidisciplinario de forenses consultores, contadores forenses, especialistas en tecnología forense y experimentados investigadores. Disponer de experimentados profesionales capaces de diagnosticar rápida y discretamente determinadas cuestiones, llevar a cabo la investigación, colaborar con las fuerzas del orden según sea necesario y ayudar a las empresas a abordar los problemas y desviar la crisis.

- Gestión del riesgo de terceros y diligencia debida:

Los reguladores han dicho claramente que se espera que las empresas que operan a nivel internacional sepan cómo sus filiales extranjeras y afiliados y su amplia red de clientes y proveedores se comprometen con procesos de cumplimiento (compliance). La gestión adecuada de los riesgos de la cadena de suministro y de valor requiere una comprensión profunda de esos riesgos. Por ello es necesario el adecuado asesoramiento con la creación, mejora y evaluación de marcos de gestión de riesgos de terceros, y la realización de una diligencia debida continua basada en el riesgo y la vigilancia de todos estos terceros.

## **5. Conclusión**

La función de compras y de gestión de la cadena de suministro debe aprender de situaciones de disrupción como la actual y contribuir al fortalecimiento de las operaciones. Y, desde luego, existe un consenso total en que la gestión de riesgos en la cadena de suministro será una tarea que cobrará mucha mayor relevancia en el futuro.

