

El coste de la inestabilidad: Cómo la volatilidad global está remodelando los costes en todos los sectores



La inestabilidad ya no es algo que ocurre “ahí fuera” en la economía global.

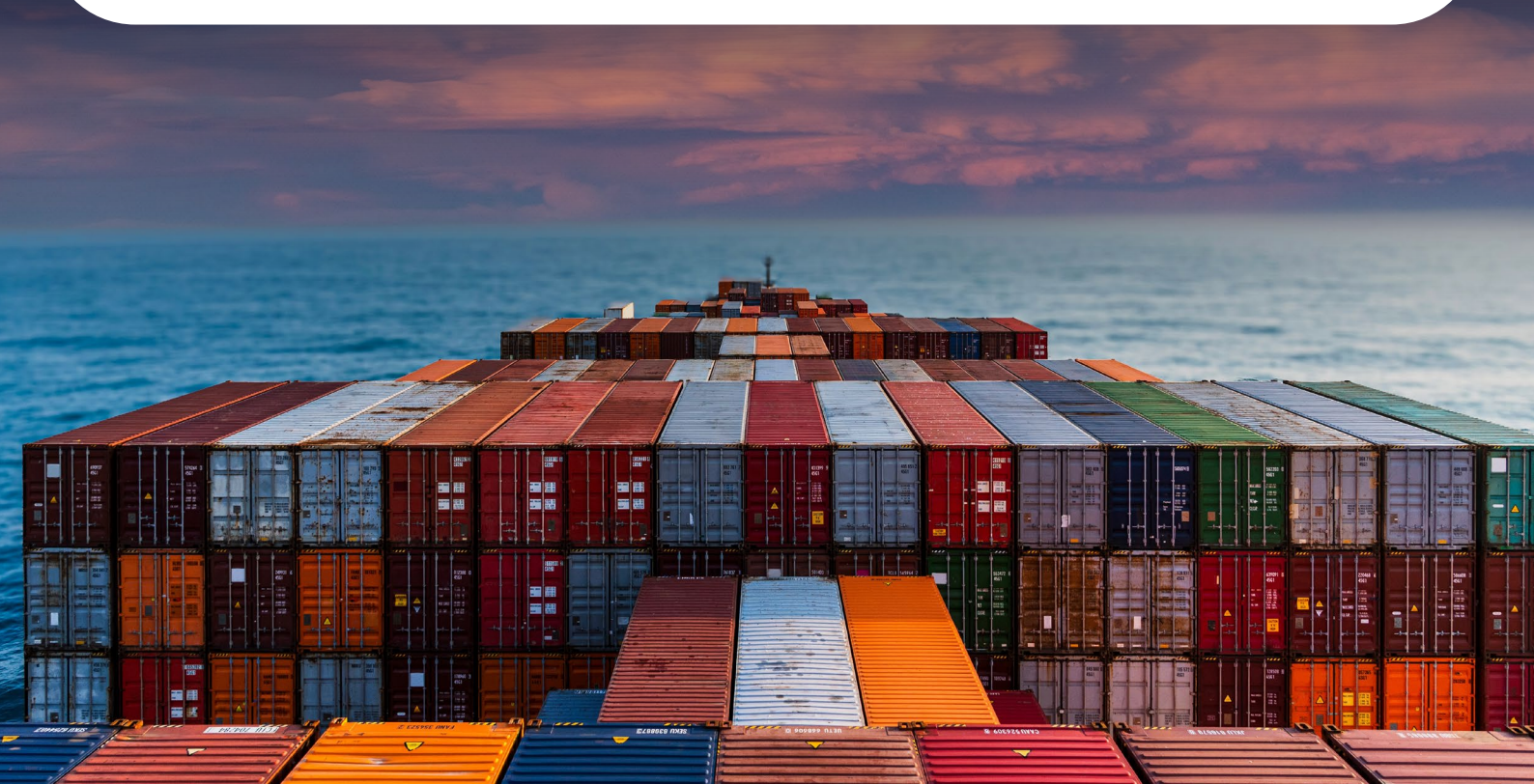
Llega directamente a través de recargos por flete, aumentos de embalaje, cartas de proveedores, renovaciones de seguros, plazos de entrega más largos, capacidad más ajustada y suposiciones de interrupción del negocio que quizá ya no reflejen la realidad.

En los mercados globales, las presiones a las que se enfrentan las empresas ya no son independientes. La perturbación en Oriente Medio, los desvíos a través del mar Rojo y el Canal de Suez, la volatilidad del combustible, la ciberdelincuencia, los aranceles, el movimiento de materias primas, la escasez de conductores, la exposición a los seguros y el comportamiento de los proveedores están cada vez más conectados.

Influyen en cómo se mueven los productos, cómo fijan los precios los proveedores, cómo las aseguradoras evalúan el riesgo y la rapidez con la que las organizaciones pueden recuperarse cuando algo sale mal. El reto para los líderes empresariales no es simplemente que los costes estén aumentando. Es que se mueven más rápido, aparecen con menos aviso y se vuelven más difíciles de validar.

Las empresas no pueden controlar la volatilidad global. Pero pueden controlar cuán expuestos están a ello.

Ahí es donde la visibilidad, la inteligencia de costes y retar a los proveedores se vuelven esenciales.





La inestabilidad ha entrado en la base de costes

Para muchas organizaciones, la volatilidad global solía parecer algo que preocupaba solo a economistas, mercados y responsables políticos. Hoy, se siente mucho más cerca.

Llega como un recargo de transporte que ha cambiado desde la última factura. Un presupuesto de embalaje válido solo por 72 horas. Una carta de proveedor anunciando aumentos generales. Un envío retrasado. La cancelación de la salida de un barco de mercancías. Una renovación de seguro más estricta. Un plan de continuidad basado en plazos de entrega que ya no existen.

La inestabilidad está llegando a la base de costes: línea por línea, recargo tras recargo, renovación tras renovación.

La imagen global explica por qué. La disrupción del Mar Rojo mostró lo rápido que un punto de presión puede repercutir en el comercio internacional. El FMI informó que, en los dos primeros meses de 2024, el comercio del Canal de Suez cayó un 50 % interanual, mientras que el comercio en ruta alrededor del Cabo de Buena Esperanza se disparó un estimado del 74 %. El Canal de Suez normalmente transporta alrededor del 15 % del volumen mundial del comercio marítimo, y redirigir por África puede añadir 10 días o más a los

tiempos de entrega.

El Estrecho de Ormuz es otro punto crítico de presión, ya que la volatilidad rara vez se mantiene en una sola categoría. El petróleo afecta al combustible. El combustible afecta al transporte de mercancías. El transporte afecta al embalaje. El embalaje afecta al capital circulante. La interrupción de la cadena de suministro afecta a la interrupción del negocio. El riesgo cibernético afecta al seguro. Los aranceles afectan a las rutas, el abastecimiento y la estrategia de proveedores.

El coste de la inestabilidad no es un coste único. Es una reacción en cadena.

Para los consultores de ERA Group, esto es ahora visible en varias categorías a la vez: flete, logística, embalaje, seguros, riesgo, ciberseguridad, combustible, materias primas y continuidad del negocio.

En un mundo más inestable, esperar a “ver qué pasa” ya no es una posición neutral. Es una estrategia de riesgo y, a menudo, costosa.

Flete: el primer lugar donde aparece la volatilidad

El transporte de mercancías suele ser donde la inestabilidad global se hace visible primero.

Cuando cambian las rutas, se mueve el combustible, la capacidad se reduce o el conflicto se intensifica, el impacto puede aparecer rápidamente en los precios del transporte de mercancías. Para los líderes empresariales, eso significa que la logística ya no es solo un coste operativo.

Como explica Robb Lusk, consultor de ERA Group: *“El transporte de mercancías solía ser un centro de costes bastante estático y predecible. Ahora es muy volátil y cambia constantemente.”*

Los números detrás de esa volatilidad son llamativos. El Índice Mundial de Contenedores de Drewry mostró que las tarifas de transporte de Shanghái a Róterdam aumentaron un 25 % hasta 3.579 dólares por contenedor de 40 pies a principios de junio de 2026, mientras que entre Shanghái y Génova subieron un 20 % hasta 5.089 dólares. Drewry también señaló que los continuos desvíos en el Mar Rojo están prolongando los tiempos de tránsito y animando a los importadores a hacer pedidos antes de lo habitual.

Eso refleja lo que los consultores están viendo sobre el terreno. El consultor de ERA Group, Alan Birse, destacó un recargo por combustible que subió del 8,9 % en la semana nueve del año al 25,4 % en la semana 15, un cambio significativo en solo seis semanas.

El consultor de ERA, Rikesh Nichani, señaló

que los recargos de combustible de FedEx se han observado en torno al 50 %, y que los recargos se revisan cada vez más semanalmente en lugar de mensualmente.

El problema no es que se pueda evitar cualquier recargo. En un mercado volátil, algunos aumentos son reales. La cuestión es si son transparentes, razonables y reducidas cuando mejoran las condiciones.

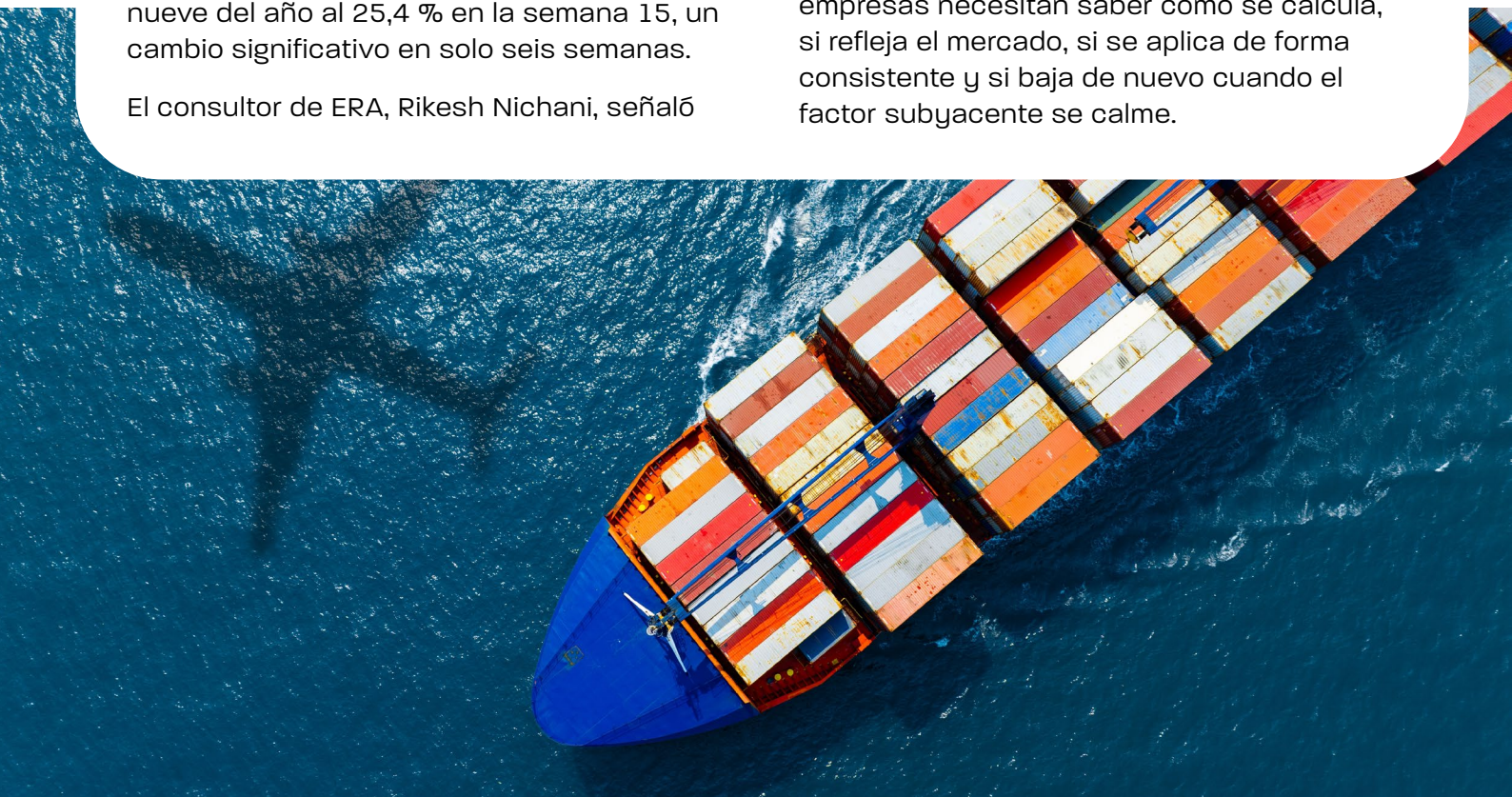
Como dice Rikesh: “Los proveedores suelen ser muy rápidos en aumentar los recargos, pero potencialmente menos dispuestos a reajustar a la baja cuando éstos se desvanecen.”

Los aumentos pueden aplicarse rápidamente y puede que sea necesario buscar reducciones. Sin una revisión activa, los movimientos temporales del mercado pueden convertirse en costes añadidos.

Y a menudo, las empresas solo se dan cuenta cuando es demasiado tarde.

“La mayoría de las empresas no ven el impacto hasta que llegue a la factura”, dice Rikesh. “Para entonces, ya forma parte del coste.”

No basta con saber que existe un recargo. Las empresas necesitan saber cómo se calcula, si refleja el mercado, si se aplica de forma consistente y si baja de nuevo cuando el factor subyacente se calme.





La propia ruta se ha convertido en un riesgo

La volatilidad del transporte no se trata solo del precio. También se trata de movimiento físico.

La inestabilidad en Oriente Medio, la crisis del Mar Rojo, la interrupción de Suez, las restricciones al espacio aéreo entre Rusia y Ucrania y la presión alrededor del Estrecho de Ormuz están cambiando la forma en que se mueven las mercancías en el mundo. Eso genera rutas más largas, mayor consumo de combustible, implicaciones para el seguro, limitaciones de capacidad y una planificación más compleja.

Alan Birse señala que el transporte aéreo de mercancías sufre una interrupción similar. Las aerolíneas no pueden volar libremente sobre Rusia, Ucrania o Irán, lo que significa que las rutas deben planificarse a través de corredores disponibles más estrechos. Cuando la ruta cambia, la estructura de costes cambia con ella.

Andrea Cosentino, consultor de ERA Group, observa la misma presión en el transporte marítimo, especialmente en las rutas de Lejano Oriente hacia Europa y de Lejano Oriente a Estados Unidos. Destaca el impacto de las “salidas en blanco”, cancelaciones de salidas previstas de buques, que pueden crear rápidamente escasez.

“Si se cancela una travesía, tu contenedor espera”, explica Andrea. “Más contenedores llegan detrás de él. La semana siguiente, el barco está lleno y, cuando no hay espacio, el precio sube.”

Andrea describe esto como una especie de demanda artificial. Los productos no han desaparecido. La necesidad no ha cambiado. Pero el espacio disponible en los barcos se ha reducido y el mercado responde.

En este entorno, un cliente puede ver solo la respuesta de los proveedores que ya conoce. Un proveedor puede decir que no hay espacio durante dos semanas y otro puede que aún tenga capacidad. Saber dónde buscar se convierte en una ventaja comercial.

Ahí es donde una mayor visibilidad del mercado puede cambiar el resultado. Andrea cuenta que, un envío a Oriente Medio en el que una mini licitación de varios proveedores logró un ahorro de 5.500 dólares en un solo contenedor.

Incluso en un mercado difícil, el primer precio no siempre es el único.

El peligro de perseguir el mercado spot

Cuando los mercados se vuelven volátiles, algunas empresas responden persiguiendo el tipo de interés más bajo disponible ese día. Eso puede funcionar a corto plazo, pero con el tiempo también puede aumentar la exposición.

Robb Lusk utiliza una analogía del golf para captar el asunto.

“Confiar en el mercado spot es como sacar al driver en cada tee”; explica. “A veces la golpeas a 300 yardas por el centro. Muchas veces, acabas en el bosque.”

Una estrategia de transportista más sólida puede ser menos dramática. Puede ser más como pegarle 250 yardas, pero caer siempre en el “fairway”.

Ese es el punto. En mercados volátiles, el verdadero premio no siempre es la tasa más baja, sino la predictibilidad.

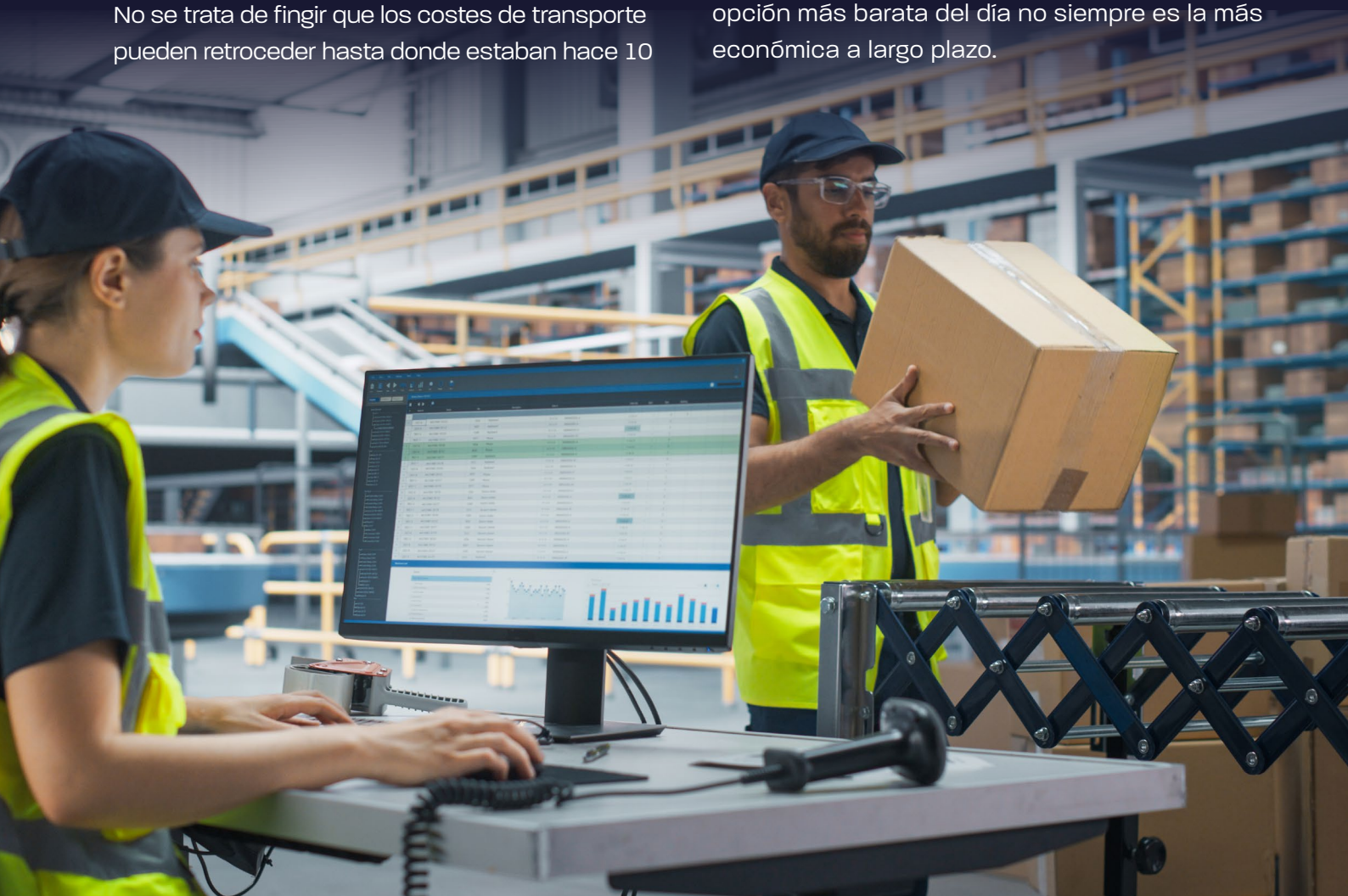
(Caja de escape) Robb explicó que un cliente actual que había estado comprando mercancías en el mercado spot día a día. ERA Group está ayudando a que ese cliente avance hacia un sistema 3PL diseñado para proporcionar mayor estabilidad en cuanto a capacidad, coste y servicio.

No se trata de fingir que los costes de transporte pueden retroceder hasta donde estaban hace 10

años. Como señala Robb, esos días ya pasaron. El objetivo es crear suficiente control para que el negocio pueda planificar.

El combustible es una parte clave de ese reto. Robb señala que el combustible puede representar entre el 30 y el 40 % de los costes de carga completa o intermodales, y el 20 y 30 % de los costes de transporte marítimo. La escasez de conductores es otra presión estructural. La IRU informa que más de 3,6 millones de puestos de conductor de camión están vacantes a nivel mundial, y se prevé que más de 3,4 millones de conductores se jubilen en los próximos cinco años.

Así que, incluso cuando la disrupción en los titulares disminuye, la presión subyacente del transporte puede persistir. Por eso la estrategia logística ahora debe equilibrar precio, resiliencia, capacidad y previsibilidad. La opción más barata del día no siempre es la más económica a largo plazo.





Embalaje: cuando las materias primas se mueven más rápido que los presupuestos

El embalaje es otra categoría donde la inestabilidad se nota de forma rápida y directa.

A principios de año, Iain Clements, consultor de ERA Group, esperaba que el mercado se debilitara. La demanda no era especialmente alta; Había capacidad disponible y los precios parecían que iban a bajar.

Luego el mercado cambió.

“Con el petróleo subiendo como lo ha hecho, eso afecta directamente a muchos envases de plástico”, explica Iain. “Pero también afecta indirectamente a muchos otros envases donde hay un alto consumo y transporte energético.”

Flexible Packaging Europe informó que los precios de los materiales de embalaje flexible aumentaron casi en todos los aspectos en el primer trimestre de 2026 en comparación con el trimestre anterior, impulsados por el aumento de los costes energéticos y de materias primas combinado con el aumento de las tensiones geopolíticas. Dentro del polietileno, el HDPE subió un 12 % y el LDPE un 16 %.

El propio seguimiento de mercado de Iain muestra movimientos aún más marcados más adelante en el periodo. Supervisa el LDPE como marcador para envases plásticos y el EUWID para los mercados de papel y corrugado. Desde enero hasta finales de mayo, el LDPE subió un 67,5 %, principalmente durante marzo y abril.

Ese tipo de movimiento cambia la forma en que las empresas compran. A los proveedores que repongan stock solo se les da entre 48 y 72 horas para aceptar un precio. Esa presión luego se traslada a través de la cadena hasta los clientes.

“Te dicen que este es el precio”, dice Iain. “Tómalo o déjalo. En 72 horas, podría ser diferente otra vez.”

Cuando un presupuesto solo dura 72 horas, el presupuesto se convierte en una conjetura y el impacto ya es visible. Iain afirma que los envases de plástico de un solo uso han experimentado aumentos de alrededor del 10–15 %, mientras que el envoltorio para palés y el film retráctil han aumentado mucho más bruscamente, con incrementos del 30-40 % en algunos casos. El papel y el corrugado también se están moviendo. Iain señala que el papel de prueba subió 80 libras por tonelada en abril, y el papel kraft 37,50 libras por tonelada en mayo, con aumentos de corrugado orientados al cliente situándose en torno al 8–10 % en algunos casos.

Alan Birse observa una presión similar en el embalaje y las materias primas. “Los precios que te dan hoy pueden ser válidos solo unos días, hasta finales de la semana que viene, si tienes suerte”, dice. También observó un movimiento brusco en las materias primas plásticas desde principios de año.

En otras palabras, el antiguo ritmo de compras, presupuestos y licitaciones está siendo alterado. Se pide a los equipos de compras que tomen decisiones más rápido, con menos certeza, mientras que los proveedores también intentan proteger su propia exposición.

La decisión correcta no siempre es presentar la oferta de inmediato

El mercado de envases también muestra por qué la optimización de costes no puede reducirse a “salir a licitación”.

En un mercado estable, una licitación puede generar claridad. Permite a las empresas comparar proveedores y probar el mercado adecuadamente. Pero en un mercado volátil, puede crear un nuevo riesgo.

Si el mercado se mueve entre la cotización y la implementación, el precio que una empresa creía haber asegurado puede dejar de estar disponible. Si los plazos de entrega se alargan, cambiar de proveedor puede aumentar el riesgo operativo. Si un comerciante mantiene varios meses de inventario, sus aumentos de precio pueden quedar rezagados respecto al mercado. Si un fabricante compra materiales en tiempo real, los aumentos pueden llegar más rápido.

Por tanto, los consejos de Iain a algunos clientes han sido deliberadamente pragmáticos. Cuando sea posible, trabaja con los proveedores existentes a corto plazo. Vigila el mercado y desafía los aumentos desproporcionados. Espera a tener suficiente estabilidad para entender cuál es realmente el precio de referencia.

En un mercado más tranquilo, la licitación puede generar ahorros. En un mercado volátil, la primera tarea puede ser proteger la continuidad, entender el aumento y evitar que la presión temporal se convierta en margen permanente.

Una buena gestión de costes no siempre consiste en cambiar de proveedor, a veces es saber exactamente cuándo no hacerlo.



Riesgo y seguros: las amenazas están cambiando de forma

No todo el coste de la inestabilidad llega en un contenedor, un palé o un presupuesto de embalaje. Algunos llegan a través del riesgo.

Desde la perspectiva del riesgo y los seguros, Paul Gravatt, consultor de ERA Group, considera que el ciberespacio es la mayor amenaza global a la que se enfrentan las organizaciones. No porque el ciberespacio sea algo nuevo, sino porque la naturaleza de la amenaza ha cambiado.

“El cibercrimen ya no es alguien sentado en un dormitorio haciendo travesuras”, dice Paul. “Es organizado, sofisticado y, en algunos casos, políticamente motivada.”

Allianz sitúa a los incidentes cibernéticos como el principal riesgo empresarial global para 2026, con lo cibernético en primer lugar por quinto año consecutivo y citado por el 42 % de los encuestados en su Barómetro de Riesgo.

Pero el mercado de seguros cuenta una historia más matizada. Paul señala que, aunque los ciberataques se están volviendo más graves,

muchas organizaciones se están volviendo más resilientes. Como resultado, las primas de ciberseguridad están bajando en algunas zonas.

La cuestión no es necesariamente gastar menos en ciberseguridad. Puede ser utilizar los ahorros en otras partes del programa de seguros para adquirir mejor protección mientras las condiciones del mercado lo permitan.

Paul recomienda revisar el coste total del riesgo y analizar si los ahorros de otros seguros pueden utilizarse para mejorar la cobertura cibernética, ya sea mediante límites más altos, una cobertura más amplia o una mejor alineación con la exposición real de la organización.

En otras palabras, la mejor decisión puede no ser reducir el gasto en seguros, sino reasignarlo.



Interrupción del negocio: las antiguas suposiciones pueden ya no ser válidas

Muchas empresas tienen planes de continuidad y muchas también tienen seguro de interrupción de negocios. Pero las suposiciones detrás de esos planes pueden estar ahora desfasadas.

Debido a la interrupción en la cadena de suministro, el reemplazo de equipos, materiales de construcción y stock puede tardar más en conseguirse que hace un año. Un calendario de recuperación que antes parecía razonable ahora puede ser optimista. Un periodo de indemnización por interrupción de negocio que una vez parecía adecuado puede ya no coincidir con la realidad.

“Lo que hace un año era apto para su propósito puede que ahora no lo sea”, dice Paul.

Lo mismo podría decirse de los contratos de flete, los referentes de embalaje, los acuerdos con proveedores, la planificación de rutas, la cobertura cibernética y los planes de continuidad.

Pero en el contexto de la interrupción del negocio, las consecuencias son especialmente graves. Si un incidente

cibernético, incendio, inundación, fallo de maquinaria o colapso del proveedor interrumpe las operaciones, la empresa no se recupera en teoría. Se recupera en el mercado que existe en ese momento.

¿Se puede conseguir el equipo de reemplazo? ¿Están disponibles los materiales? ¿Cuánto tiempo tardará el stock en reponerse? ¿Los proveedores siguen operando con los mismos plazos? ¿La póliza de seguro refleja el tiempo real necesario para recuperarse?

Una política de interrupción de negocio solo es tan fuerte como las suposiciones que la sustentan.

Por eso, Paul defiende un seguimiento constante: una revisión continua de cómo la organización piensa sobre el riesgo. En un entorno volátil, “configurar y olvidar” no es una estrategia.



De la reacción al control

Las empresas no pueden controlar el Estrecho de Ormuz. No pueden decidir si una aerolínea cancela un viaje. No pueden impedir que un ciberdelincuente desarrolle nuevos métodos. No pueden mover por sí solos los precios del petróleo, los mercados de polímeros, los aranceles ni la política comercial global.

Pero pueden controlar lo preparados que están.

Pueden:

- Cuestionar si los aumentos de los proveedores están justificados
- Comparar con el mercado
- Revisar las estructuras contractuales
- Monitorear los recargos
- Reevaluar la cobertura por interrupción del negocio
- Reducir la dependencia de compras reactivas
- Identificar dónde se está trasladando la volatilidad de manera justa y dónde se está aprovechando oportunistamente

Ese es el cambio de la reacción al control.

ERA Group trabaja con clientes de diferentes categorías de costes, sectores y geografías, ofreciendo a las empresas una visión más amplia del comportamiento del mercado que la que podrían tener solo con su propia base de proveedores.

Una sola organización puede ver la respuesta de sus proveedores actuales. ERA Group observa patrones en diferentes mercados, categorías y redes de proveedores.

Eso importa cuando la primera respuesta es “no hay espacio”, “el aumento es inevitable” o “este es el precio”.

Hablemos

Para muchas organizaciones, el instinto es esperar a que las cosas se calmen.

Pero, ¿y si la volatilidad deja de ser una fase pasajera? ¿Y si la inestabilidad ahora forma parte del entorno operativo?

El transporte de mercancías seguirá siendo moldeado por la geopolítica, el combustible, la mano de obra, las restricciones del espacio aéreo y la capacidad de los buques. El embalaje seguirá moviéndose con petróleo, energía, papel, polímeros y transporte. El seguro seguirá respondiendo al riesgo de ciberseguridad, clima, cadena de suministro e interrupción del negocio. La política comercial seguirá influyendo en dónde se mueven los bienes y cuánto cuestan.

Las empresas que mejor rindan no serán aquellas que predigan cada sorpresa. Serán aquellos que puedan ver el impacto antes, desafiándolo más rápido y adaptarse con más confianza.

Puede que la estabilidad ya no sea algo que el mercado te ofrezca. Cada vez más, es algo que las empresas tienen que construir.

ERA Group ayuda a las organizaciones a entender dónde la volatilidad afecta a su base de costes, cuestionar lo que está justificado, identificar dónde se puede reducir la exposición y crear un mayor control en un mundo más inestable.

Porque cuando el mundo se vuelve más difícil de predecir, la inteligencia de costes se vuelve más valiosa que nunca.

Si tu organización está experimentando aumentos de costes en categorías de flete, logística, embalaje, seguros u otros proveedores, ERA Group puede ayudarte a entender qué los impulsa, dónde están justificados y dónde puede ser posible un mayor control.

HABLA CON ERA GROUP PARA EXPLORAR CÓMO LA INTELIGENCIA DE COSTES PUEDE AYUDAR A TU EMPRESA A CONSTRUIR RESILIENCIA EN UN MUNDO MÁS VOLÁTIL.



Want to know more?
eragroup.com

value through insight™