

## Guerra en Ucrania: Doce disrupciones que cambiaron el mundo Mckinsey & Company

Puede consultar la versión original [aquí](#)

La guerra está devastando vidas y agitando los mercados. Aquí hacemos un seguimiento de las interrupciones que parecen dar forma a las vidas y los medios de subsistencia, más allá de la crisis inmediata.

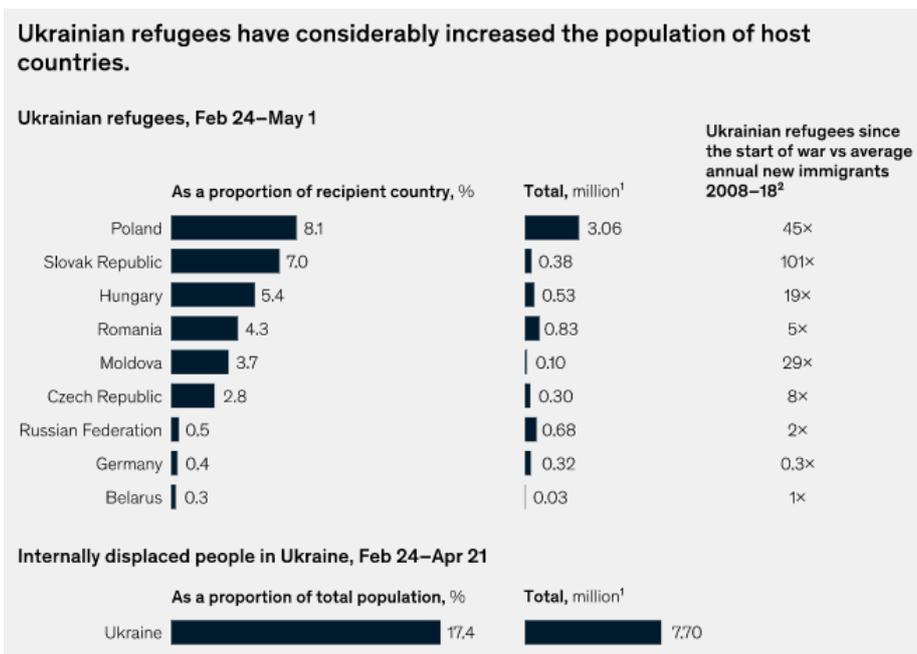
El 17 de marzo de 2022, escribimos sobre el extraordinario costo de la guerra en vidas y medios de subsistencia. En ese momento, establecimos las 12 disrupciones a corto y mediano plazo que tenían el mayor potencial para remodelar las industrias y las economías. Esas interrupciones están cobrando fuerza. En este artículo, ofrecemos 12 gráficos para iluminar la fuerza potencial y la dirección de estos cambios y sus efectos en las vidas y los medios de subsistencia. Algunos de estos gráficos utilizan los escenarios macroeconómicos que presentamos en nuestro primer artículo que brindan orientación sobre el rango de resultados potenciales. Vemos dos dimensiones críticas: la escala y la duración de la interrupción, y el impacto de la política gubernamental, las respuestas de los consumidores y las empresas. Consulte la barra lateral "Más información sobre nuestros escenarios".

### La invasión de Ucrania está provocando una crisis humanitaria masiva

La guerra ha desplazado a la mayoría de los refugiados en Europa desde la Segunda Guerra Mundial. Hasta la fecha, 5,6 millones de refugiados han huido de Ucrania y otros 7,7 millones han dejado su hogar y han buscado refugio en otras partes del país.<sup>1</sup> En total, la guerra ha expulsado a casi el 30 por ciento de los ucranianos de sus hogares. La guerra en Ucrania representa la segunda mayor crisis humanitaria desde la década de 1960 en términos de número de personas que han huido o han sido desplazadas, y la quinta en términos de fracción de la población que representa. Y podría empeorar: la ONU estima que 8,3 millones de ucranianos podrían ser refugiados para fin de año.

Vecinos y otros están ayudando. Polonia, donde ya vive una gran comunidad de expatriados ucranianos, ha acogido a la mayoría de los refugiados, unos 3 millones. Eso equivale a un aumento del 8 por ciento en la población del país en el transcurso de dos meses, y es 45 veces el flujo anual típico de inmigrantes. Medido por el tamaño de la afluencia en relación con la llegada anual promedio histórica de migrantes, la República Eslovaca recibió más, el equivalente a 101 veces la afluencia histórica anual.

La capacidad de los países para alimentar, albergar y cuidar a los refugiados varía. Un programa de ayuda humanitaria internacional bien organizado y de escala rápida, como el Plan Regional de Respuesta para Refugiados de la ONU, seguramente ayudará. Y a más largo plazo, la realización de los beneficios de la inmigración depende de qué tan bien se integren los recién llegados en el mercado laboral y la sociedad del país.



## Los vulnerables sufrirán más

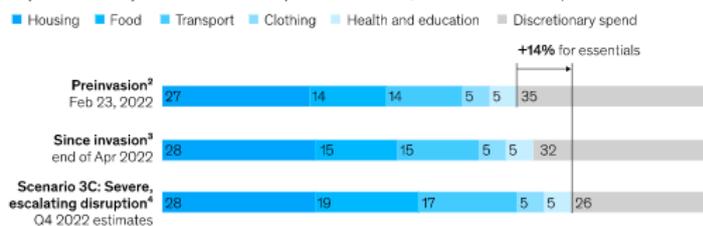
La guerra ha disparado los precios de lo esencial. Lo que ahora está en riesgo es la base de la jerarquía de necesidades de Maslow: comida, calor y refugio. Los efectos son universales, pero los más pobres los sentirán de manera más aguda, quienes ya luchan para cubrir el costo de las necesidades de la vida.

Los precios más altos de los alimentos y la energía, junto con los costos de alquiler ya elevados, pueden empujar a los más pobres a hacer concesiones imposibles. La invasión de Ucrania ya elevó el costo de vida, ya que un aumento en los precios del gas natural y del petróleo aumentó las facturas de calefacción. De manera similar, el costo del transporte aumenta a medida que el combustible se vuelve más caro. Si los precios de la energía aumentan aún más (Escenario 3C), la compresión de los presupuestos familiares empeorará antes de mejorar. (Consulte la barra lateral, “Más información sobre nuestros escenarios”).

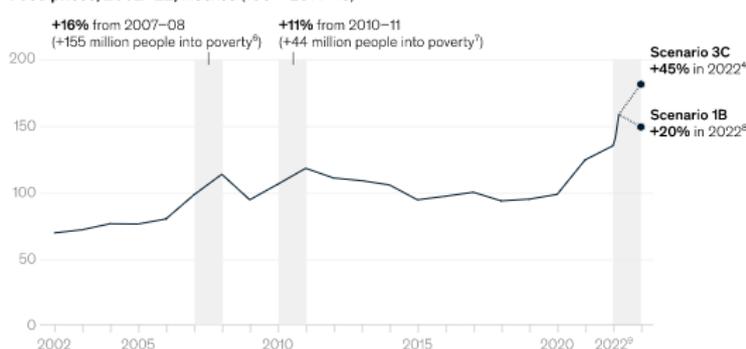
Las presiones se extienden mucho más allá de Europa. Nuestro análisis de escenario sugiere que el índice de precios de los alimentos de la Oficina de Agricultura y Alimentación de las Naciones Unidas podría aumentar hasta un 45 % en 2022 (escenario 3C). Históricamente, aumentos de precios de esta magnitud han llevado a la pobreza a millones de personas en países de ingresos bajos y medianos. Estos países también son susceptibles a otras ramificaciones potenciales de la guerra, incluida una desaceleración en el comercio mundial, la depreciación de la moneda y desafíos para sostener sus cargas de deuda.

**As people spend more on essentials, especially food, many European households could fall into poverty.**

**Expenditures of poorest 20% of European households,<sup>1</sup> % of total annual expenditures**



**Food prices, 2002–22, indexed (100 = 2014–16)<sup>5</sup>**



## La política energética está girando hacia el acceso seguro y la diversificación de fuentes

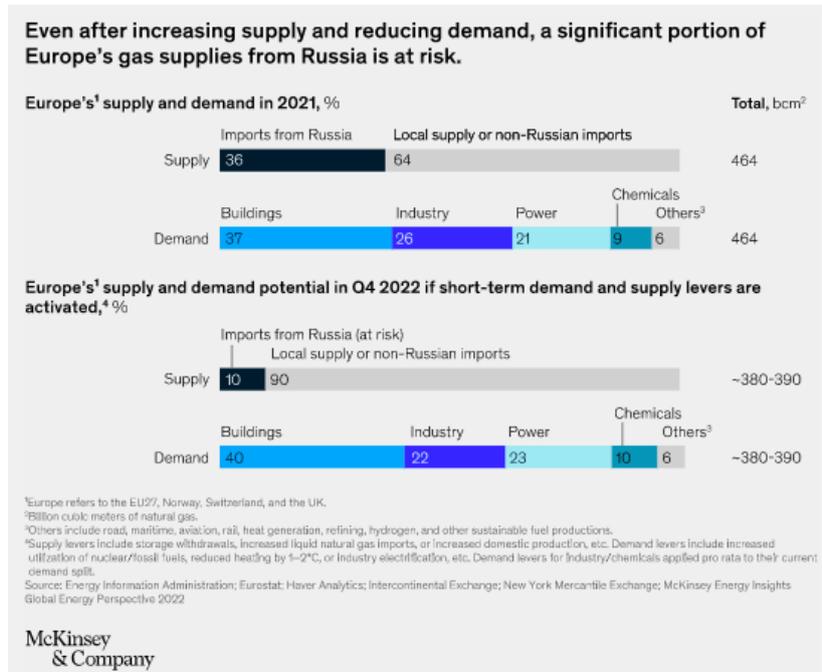
Durante varias décadas, Europa ha llegado a depender en gran medida de las fuentes de energía rusas: carbón, petróleo crudo, fuel oil y, especialmente, gas natural. En 2021, el continente importó alrededor del 36 por ciento del gas que usaba de Rusia, junto con el 30 por ciento de su carbón y el 10 por ciento de su petróleo crudo. Alemania e Italia dependen particularmente de los suministros energéticos rusos (por ejemplo, Alemania importa el 65 por ciento de su gas de Rusia; la cifra es del 43 por ciento para Italia).

Europa usa gas para calentar sus casas y edificios, hacer funcionar sus industrias y generar energía. Hipotéticamente, los países europeos pueden actuar a corto plazo para reducir su demanda (por ejemplo, reduciendo la calefacción en los edificios y la iluminación en las ciudades; reduciendo el uso de gas en la generación de energía); estos podrían implementarse a fines de 2022 o principios de 2023. Europa también está trabajando con urgencia para aumentar los suministros de gas de países distintos de Rusia, importando más gas natural licuado (GNL) y generando más biocombustibles, entre otros movimientos.

Juntas, estas reducciones de la demanda y los aumentos de la oferta podrían reducir la necesidad de Europa de gas ruso en el próximo año del 36 por ciento de su uso total a alrededor del 10 por ciento, lo que dejaría al continente importando aproximadamente entre 30 000 millones y 40 000 millones de metros cúbicos de Rusia anualmente. El resultado dependerá en parte de la implementación de estas palancas, por ejemplo, cuánto GNL se puede importar y la tolerancia de los hogares y empleados a la reducción de la calefacción. Si se trata de racionamiento, según declaraciones recientes de líderes

gubernamentales, los usuarios industriales podrían ver reducido su suministro de gas antes que otros usuarios.

Las sanciones se intensificaron recientemente en Polonia y Bulgaria; ambos países parecen confiados en poder cumplir con las nuevas condiciones impuestas por Rusia. El episodio es un buen ejemplo de la importancia de las fuentes alternativas de suministro y la capacidad de reducir la demanda.



## La seguridad alimentaria está en la agenda

La guerra en Ucrania ha trastornado el sistema mundial de producción de alimentos. Los dos países producen aproximadamente un tercio de las exportaciones mundiales de amoníaco y potasio, ingredientes esenciales en los fertilizantes. Y son el granero de gran parte del mundo, suministrando alrededor del 30 por ciento de las exportaciones mundiales de trigo y cebada, el 65 por ciento del aceite de semilla de girasol y el 15 por ciento del maíz.

Poco después de la invasión, los precios de los fertilizantes y de varios productos alimenticios aumentaron entre un 20 y un 50 por ciento. Por ejemplo, los futuros de trigo aumentaron un 40 por ciento del 1 de febrero al 1 de abril. Como muestra la exposición, muchos países dependen en gran medida del trigo para su dieta nacional, incluidas las importaciones de Rusia y Ucrania. Estos países se concentran en Asia central y occidental, así como en Oriente Medio y África del Norte. Siria y Yemen, que ya luchan con crisis de refugiados de larga data y problemas de seguridad alimentaria, probablemente se verán afectados: ambos dependen en gran medida del trigo y, por lo tanto, están expuestos a precios más altos y escasez potencial. Pero todas las naciones importadoras se verán afectadas, a menos que tengan contratos de precio fijo a largo plazo con proveedores o coberturas sólidas. El Programa Mundial de Alimentos de la ONU también se verá afectado,

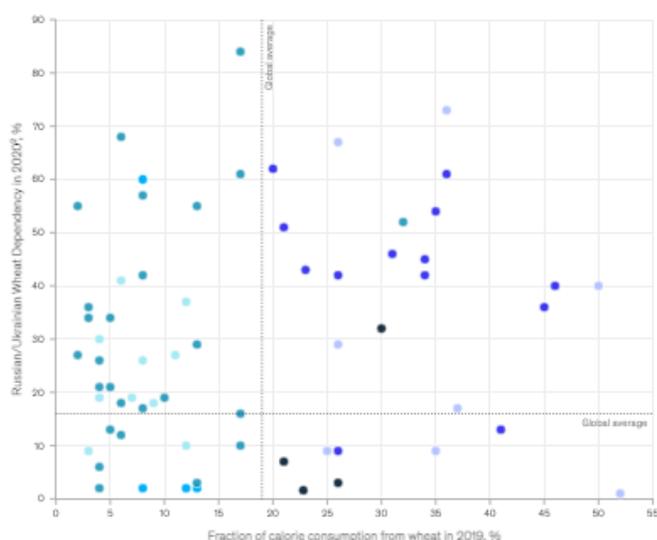
El desafío probablemente será severo. Según las últimas estimaciones de la ONU, entre el 30 y el 40 por ciento de la cosecha de otoño de 2022 en Ucrania está en riesgo, ya que los agricultores no han podido plantar. La escasez mundial de fertilizantes también puede perjudicar la producción. Los gobiernos están buscando una variedad de opciones, incluidos programas para dirigir más suministros a los países más afectados, palancas para impulsar la producción regional, subsidios a los consumidores y controles de precios.

The war in Ukraine will mostly threaten the food security of the Middle East, North Africa, and Western and Central Asia.

Wheat consumption and Russian/Ukrainian import by country<sup>1</sup>

(Click regions in legend to hide/show. Rollover countries on chart to see details)

Region ● Europe ● Latin America ● Middle East and North Africa ● Southern and Eastern Asia  
● Sub-Saharan Africa ● Western and Central Asia



<sup>1</sup>Exhibit does not show many European and North American countries, because the majority of these countries don't rely on wheat in their national diets, or import only a small percentage of wheat consumption from Ukraine or Russia (or none at all). \* Defined as  $(\text{Imports from Russia/Ukraine}) / (\text{Consumption})$ . Countries with less than 1% dependency ratios are excluded from the graph. Source: Food and Agriculture Organization of the United Nations; United Nations; United States Department of Agriculture; World Bank Group

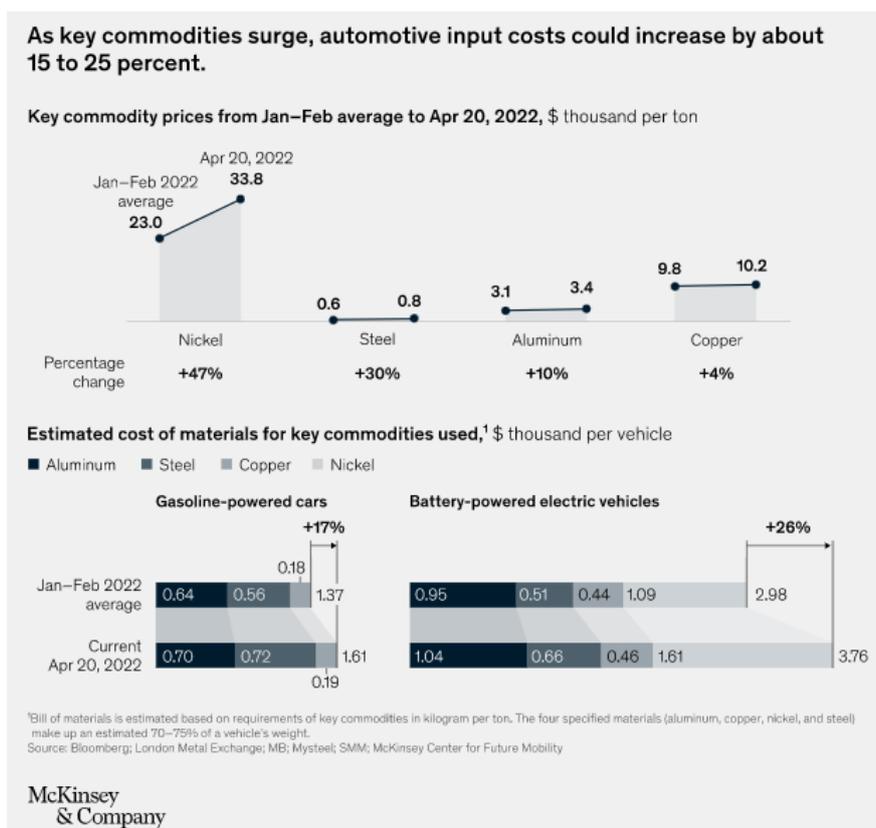
Se intensifica la carrera por materiales, equipos y productos básicos críticos. Mucho antes de febrero de 2022, había demanda de materiales industriales de todo tipo. Las materias primas en particular estaban en auge. Muchos estaban en máximos de diez años, aunque con una volatilidad de precios considerable.

Luego vino la guerra, que aceleró las subidas de precios de decenas de productos básicos que Rusia y Ucrania exportan (por ejemplo, carbón, acero, níquel); Las participaciones combinadas de los dos países en estos mercados oscilan aproximadamente entre el 10 y el 50 por ciento. Por ejemplo, los dos países son responsables del 48 por ciento del comercio mundial de paladio.

Estos materiales son críticos en muchas industrias. Dadas las amenazas a los productos básicos escasos y los aumentos de precios hasta la fecha, los fabricantes de automóviles están particularmente preocupados; están considerando aumentos de precios al contado de 15 a 25 por ciento debido a aumentos de precios en materiales clave como aluminio, cobre y acero. Son golpes difíciles de absorber para los fabricantes. A los compradores de

automóviles también les resultaría difícil pagar precios sustancialmente más altos.

Los precios de algunos de estos materiales parecen haberse estabilizado recientemente. Pero más cambios pueden estar en la tienda. Sin duda, esto es solo una interrupción a corto plazo para algunos materiales como el mineral de hierro. Para otros, como la antracita, la guerra ha provocado o expuesto un vacío de suministro, con probabilidades de precios mucho más altos. Y para otros, incluidos los metales utilizados en la fabricación de automóviles, los compradores y vendedores buscan un nuevo equilibrio global. Con el tiempo, es probable que se alcance un equilibrio, aunque a precios potencialmente más altos que los actuales.



## Ha llegado una nueva era en la gestión de la cadena de suministro

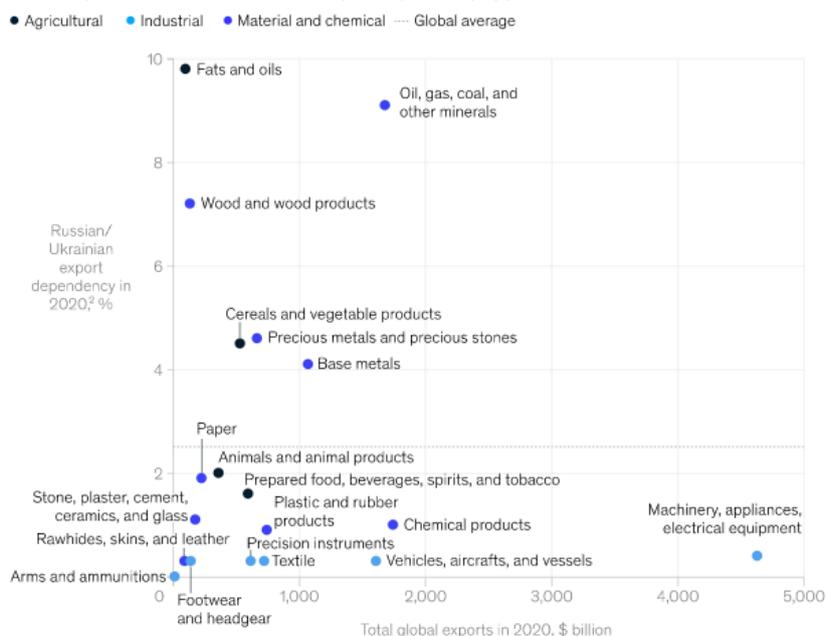
Incluso antes de la invasión, la resiliencia estaba en lo más alto de las agendas de los líderes de la cadena de suministro. Habiendo enfrentado un problema tras otro (tensiones comerciales, bloqueos de COVID-19 y el cierre del canal de Suez), los gerentes de la cadena de suministro habían comenzado a cambiar su enfoque de optimizar la entrega "justo a tiempo" a prepararse para eventualidades "por si acaso". En nuestra encuesta de junio de 2021, alrededor del 60 por ciento de los gerentes dijeron que habían aumentado los inventarios de productos críticos; un número un poco menor se había movido al abastecimiento dual de materias primas.

La guerra en Ucrania y las sanciones posteriores están dando a los líderes más razones para examinar sus capacidades de abastecimiento. En nuestra próxima encuesta de líderes de la cadena de suministro, la última de una serie, el 80 % de los encuestados dijo que, a partir de marzo de 2022, habían implementado el "abastecimiento dual", frente al 55 % de hace unos meses. El abastecimiento dual se convertirá en algo aún más importante, a la luz de la guerra. Las exportaciones rusas representan alrededor del 2 por ciento de los \$19 billones en el comercio mundial anual, pero porciones mucho más altas de algunos productos básicos clave: metales básicos, como se mencionó anteriormente, y fuentes de energía, grasas y aceites, cereales y productos de madera, entre otros. Encontrar nuevas fuentes de materias primas será particularmente difícil para las industrias cuyos suministros están actualmente concentrados.

Por lo tanto, las cadenas de suministro se están reconfigurando una vez más, como parte de un largo viaje hacia la resiliencia. Es posible que a medida que el gasto cambie de bienes a servicios, se aliviará parte de la presión sobre las cadenas de suministro, pero no toda. Mientras tanto, a medida que aumenta la tensión, el nearshoring (especialmente en las industrias de la construcción y la alta tecnología) y el onshoring vuelven a estar sobre la mesa de discusión, junto con una nueva idea: "friendshoring" (que es, en palabras de Janet Yellen, un compromiso de trabajar con países que tienen una "fuerte adherencia a un conjunto de normas y valores sobre cómo operar en la economía global"<sup>1</sup>). La guerra está acelerando una tendencia: en 2021, Canadá y México eclipsaron a China para convertirse en los principales socios comerciales de Estados Unidos.

**Global value chains depend on Russia and Ukraine mostly for agricultural and material and chemical products.**

**Global exports and Russian/Ukrainian export dependency by products/commodities<sup>1</sup>**

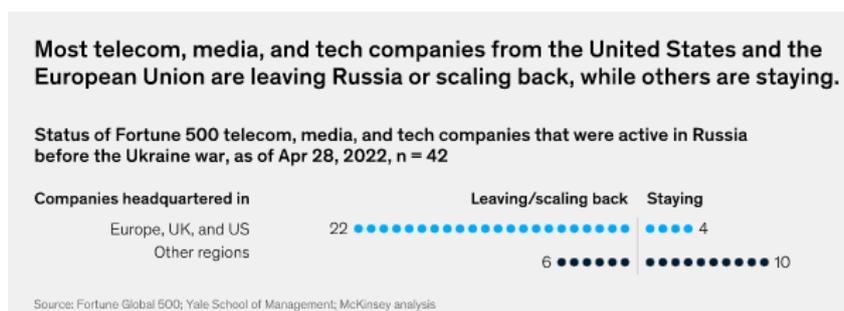


**Es más probable que los estándares tecnológicos globales se separen**

No existe tal cosa como una Internet global. Es cierto que muchos países participan en un sistema de información ampliamente compartido. Pero incluso antes de la guerra, varios otros países habían acordonado una amplia gama de servicios de contenido, limitando lo que los residentes pueden ver y hacer. También habían tomado medidas para promover los estándares tecnológicos que favorecerían, como se vio en batallas recientes sobre estándares de hardware y propuestas para reemplazar los protocolos de Internet. Fricciones similares han estado presentes durante mucho tiempo en otros rincones de la tecnología, especialmente en las telecomunicaciones.

La invasión de Ucrania puede haber ampliado estas divisiones. Los nuevos límites de Occidente sobre las finanzas y algunas tecnologías, y una salida generalizada de Rusia por parte de muchas empresas occidentales líderes, significan que Rusia ha sido esencialmente excluida de una parte importante de la cadena de valor global de alta tecnología. Alrededor del 80 por ciento de las empresas tecnológicas occidentales se han ido de Rusia o se están reduciendo. Mientras tanto, más del 60 por ciento de las grandes empresas tecnológicas de otras partes del mundo mantienen el rumbo.

En última instancia, un conjunto fragmentado de estándares y políticas tecnológicas significa servicios más costosos para los consumidores y un menor crecimiento de la productividad a nivel mundial.



## Los efectos del sistema financiero son impredecibles

El impacto directo de la guerra en el sistema financiero parece limitado. Los mercados han resistido el impacto inicial, aunque con algunas pérdidas, sin duda. Los bancos europeos pueden estar entre los más expuestos, con unos 75.000 millones de dólares en activos en riesgo en Rusia, lo que equivale a entre el 6 y el 7 por ciento de su capitalización de mercado antes de la invasión. Sin embargo, las instituciones financieras a nivel mundial están fuertemente capitalizadas y fundamentalmente preparadas para absorber pérdidas.

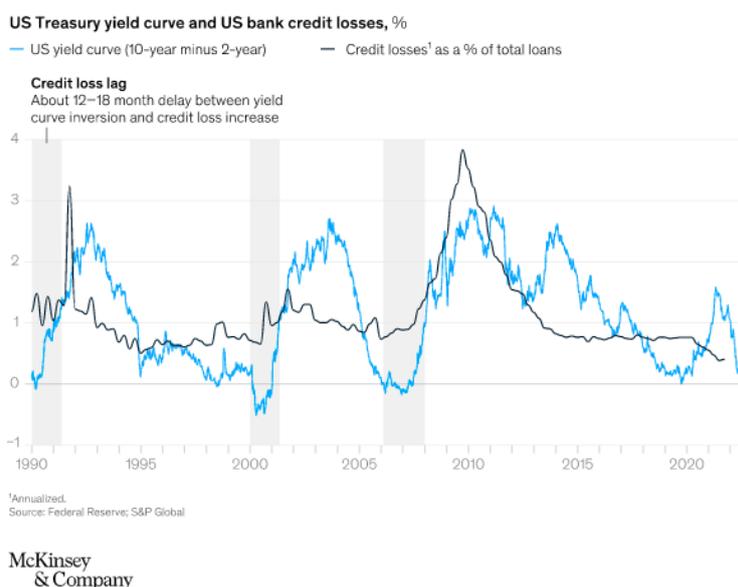
Más allá de las exposiciones directas a los bancos, pueden materializarse los riesgos de un efecto dominó más amplio. La guerra está agravando los riesgos del sistema financiero que aparecieron por primera vez en 2021, como una recesión provocada por la inflación; mayor endeudamiento de los países de mercados emergentes, a menudo denominado en dólares; una burbuja que se desinfla en el sector inmobiliario de China; atasco en el sistema de pagos; y el aumento del riesgo de impago en el crédito del sector bancario en la sombra.

Todos representan amenazas a los precios de los activos, a las que están expuestos los bancos y otros participantes del sistema financiero.

El primero de estos riesgos, una recesión provocada por la inflación, puede ser el mayor. Los mercados del Tesoro de EE. UU. Emiten una advertencia: cuando la curva de rendimiento se invierte, a menudo se produce una recesión en un plazo de 12 a 18 meses. Con la recesión vienen las pérdidas crediticias. Esas son malas noticias para los bancos, por supuesto; muchos han comenzado a reservarse contra esta posibilidad. Pero el lado positivo es que a medida que las tasas suben, los márgenes de préstamo probablemente se expandirán, mejorando los ingresos netos por intereses. No todos los bancos se beneficiarán por igual; aquellos con grandes operaciones de tarjetas de crédito no verán mucho aumento por el aumento de las tasas, pero podrían beneficiarse de mayores volúmenes.

Esta pequeña buena noticia para los bancos también lo es para los consumidores y la industria, ya que es probable que los bancos tengan balances sólidos y bien administrados desde los cuales puedan seguir prestando, en caso de que los tiempos se pongan difíciles. Los bancos líderes ya están pensando en cómo pueden apoyar a los clientes minoristas y comerciales durante los próximos años, anticipándose a sus necesidades cambiantes.

The US yield curve is close to inverting, which historically has been followed by credit losses.



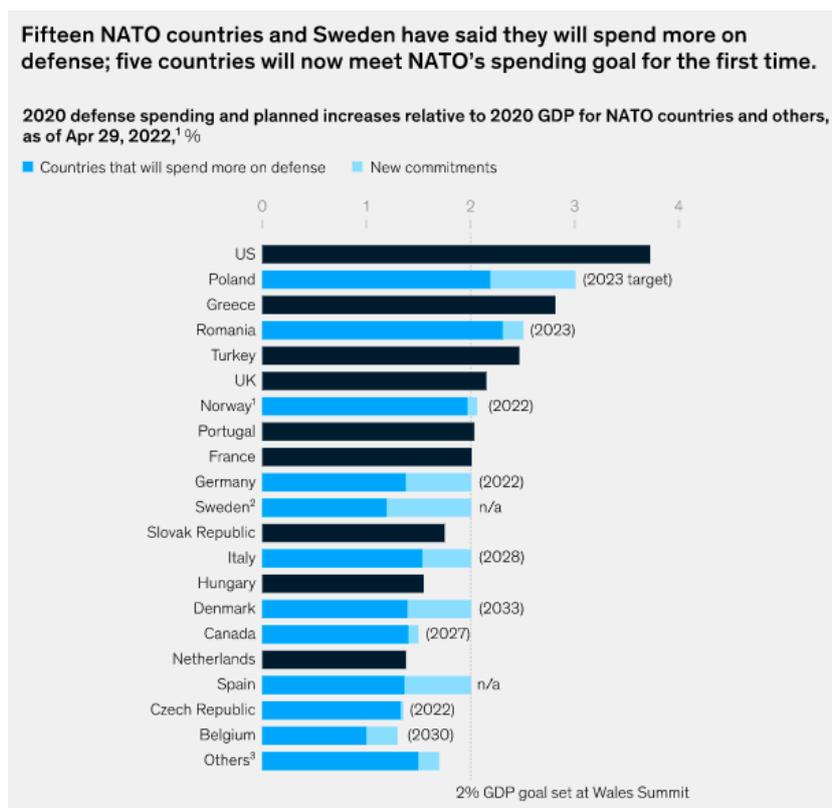
## El gasto en defensa está aumentando

Hasta la fecha, 15 países de la OTAN y Suecia han anunciado un aumento del gasto en defensa tras la invasión de Ucrania, y cinco (incluidos Dinamarca, Alemania, Italia, España y Suecia) incumplirán el objetivo del 2 % establecido en la cumbre de la OTAN de 2014 en Gales.

El análisis de McKinsey sugiere que el aumento del gasto en muchos países probablemente se destinaría a equipos, ya que muchos programas de armas se

han reducido y se están quedando atrás. Si eso sucede, los países tendrán que elegir entre inversiones inmediatas o de largo plazo. Si eligen gastar el dinero ahora, probablemente comprarán equipos listos para usar de los proveedores de defensa actuales. Esto podría desafiar a estas empresas, que deben lidiar con las interrupciones de la cadena de suministro que empeorarían con la rápida ampliación y con la posible escasez de materiales como el titanio, los metales del grupo del platino, etc.

Si adoptan un enfoque a largo plazo, podrían invertir en proyectos de I+D y, cuando sea necesario, en medidas para construir o fortalecer la industria de defensa nacional.



## El cibernético es un escenario para el conflicto.

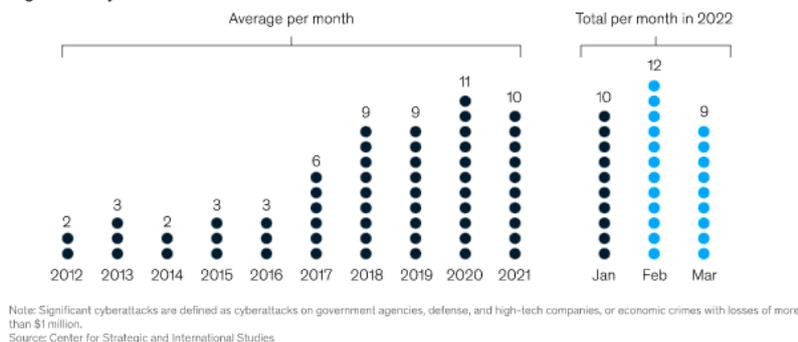
Los ciberataques perturban continuamente a las sociedades a nivel mundial al apuntar a la infraestructura crítica. En promedio, el Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales registra diez ciberataques significativos cada mes. El 24 de febrero de 2022, el día de la invasión, el servicio de Internet de ViaSat se interrumpió en toda Europa durante varias horas, lo que afectó a 30 000 clientes, incluidas las comunicaciones militares ucranianas. Desde entonces, los sistemas de energía y las redes de telecomunicaciones de Ucrania se han desconectado durante varias horas y otras organizaciones gubernamentales de Ucrania han sido pirateadas. Los atacantes también se han dirigido a los sitios web públicos de varios ministerios del gobierno ruso.

Algunos ataques pueden tener efectos indirectos mucho más allá de sus objetivos originales, a medida que se propaga el malware. Dependiendo de la

trayectoria de la guerra, uno podría esperar que la amenaza cibernética continúe. Las empresas y los gobiernos se mantienen atentos a su exposición a los ataques cibernéticos, en particular a los ataques de ransomware y las campañas de desinformación.

**Cyberattacks have been rising since 2017.**

Significant cyberattacks from 2012–22

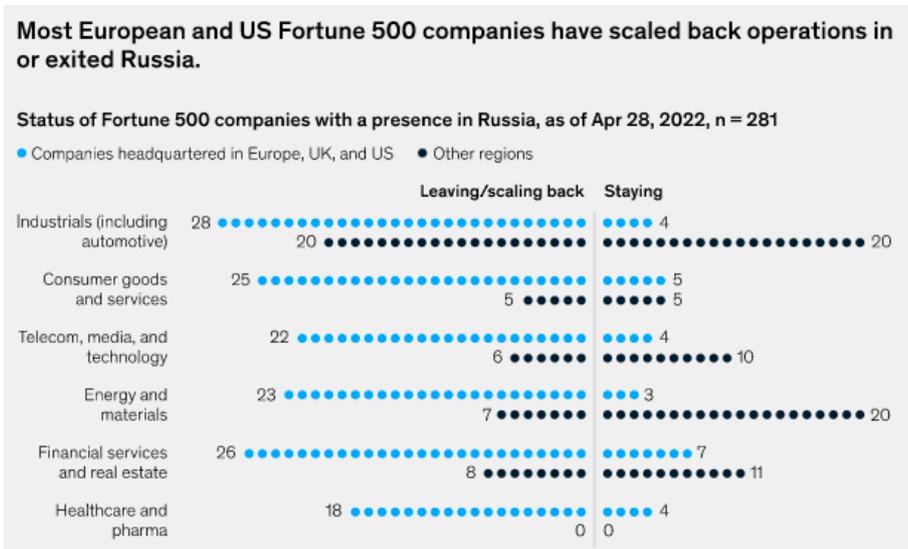


McKinsey & Company

**Los actores corporativos están tomando una posición**

De las 281 empresas Fortune 500 que estaban presentes en Rusia antes de la guerra, cerca del 70 por ciento se han reducido o han abandonado sus operaciones rusas desde el comienzo de la guerra. Casi el 85 por ciento de las empresas con sede en Europa, el Reino Unido o los Estados Unidos se han ido o se han reducido, frente a solo el 40 por ciento de las que tienen su sede en otras regiones. El éxodo no se limita a ningún sector.

La reacción corporativa no se hizo esperar. Algunas decisiones se anunciaron a los pocos días de la invasión y la primera ronda de sanciones. Más que nunca, las opciones de gestión central están siendo moldeadas por un amplio conjunto de partes interesadas más allá de los inversores, incluidos los empleados y los clientes.



## Volatilidad, volatilidad, volatilidad

La guerra ha aumentado la volatilidad económica. El índice de volatilidad de EE. UU. (VIX) y el índice de incertidumbre de la política económica (EPU) han aumentado, aunque no tanto como en marzo de 2020, al comienzo de la pandemia de COVID-19. Esto está en línea con los hallazgos de investigaciones anteriores de que la volatilidad económica es sorprendentemente baja durante la guerra y los períodos de conflicto, probablemente porque un aumento en el gasto público hace que una porción de las ganancias corporativas sea más fácil de predecir.<sup>1</sup> Sin embargo, con el tiempo, esta guerra puede resultar diferente debido a sus efectos sobre la energía; la volatilidad en las fuentes y los precios de la energía puede producir efectos dramáticos en toda la economía global.

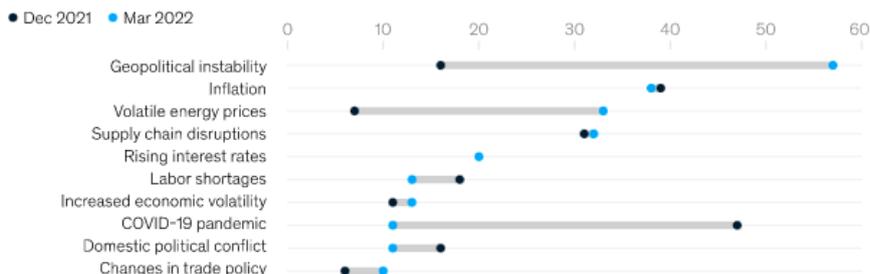
En otra medida, según una Encuesta global de McKinsey sobre el sentimiento de los ejecutivos, la guerra ha introducido una volatilidad considerable en los riesgos que los líderes empresariales ven para el crecimiento económico. En nuestra encuesta de marzo de 2022, el riesgo geopolítico desplazó a la pandemia y la inflación como la mayor amenaza para el crecimiento.

Los mercados han reaccionado de manera diferente a la guerra que al brote de COVID-19, un recordatorio de que esta crisis requiere un conjunto particular de capacidades de resiliencia. Las empresas deben pensar en los diversos aspectos del riesgo geopolítico y sus efectos potenciales (sobre las operaciones financieras, la organización, la tecnología, la reputación y el modelo de negocios en sí) y desarrollar resiliencia en todas estas dimensiones.

Volatility has increased since the war in Ukraine, yet significantly less than during the outbreak of COVID-19, while geopolitics is now seen as the biggest risk to growth.



Top 10 potential risks to growth in the global economy, % of global respondents<sup>2</sup>





Total shareholder returns (TSR) since pre-event peak by global industry, %

● Week 1 ● Week 9

