

# La guerra en Ucrania

Cómo afrontar la crisis y prepararse para su impacto

accenture

En este artículo analizamos algunas de las consecuencias de la guerra en Ucrania hasta la fecha. Además, repasamos los factores de incertidumbre que ha traído el nuevo escenario en el ámbito económico y empresarial.

Concluimos con algunas acciones que las organizaciones pueden poner en marcha para mejorar sus perspectivas, independientemente de los escenarios que finalmente se planteen.

# Conoce a los autores



**Michael Brueckner**  
Senior Managing Director –  
Growth & Strategy Lead, Europa

Michael lidera Growth & Strategy para Europa, supervisando todos los aspectos de la estrategia de Accenture, incluyendo la configuración e implementación de la estrategia y las inversiones y abarcando también varias adquisiciones importantes. Además, es miembro del Accenture's Global Leadership Committee y del Europe's Management Committee.

Michael lleva en Accenture más de 22 años y ha ocupado numerosos cargos importantes, entre ellos, Head of Health & Life Sciences, Strategy & Management Consulting lead, Regional P&L para Products Industries, y Global Growth & Strategy Lead para Accenture Digital.



**Kathleen O'Reilly**  
Senior Managing  
Director, Lead – Strategy

Kathleen lidera Accenture Strategy, es miembro del Accenture's Global Management Committee y participa como Executive Sponsor de la compañía en el World Economic Forum. Además, supervisa el trabajo de capital privado de la empresa.

Kathleen trabaja con CEOs y juntas directivas para abordar sus desafíos empresariales más críticos y crear valor aprovechando nuevas oportunidades de mercado, aplicando tecnologías innovadoras, ejecutando reestructuraciones y transformaciones a gran escala, logrando el crecimiento a través de fusiones y adquisiciones e incorporando prácticas responsables y de sostenibilidad en todos los aspectos de su negocio.



**Svenja Falk**  
Managing Director –  
Accenture Research

Prof.Dr. Svenja Falk es Managing Director de Accenture Research y lidera sus operaciones en Europa. También es responsable de la oficina de Accenture en Berlin y es miembro del Executive Board de Accenture Foundation.

Svenja lidera el grupo de trabajo "Digital Business Models" en Platform Industries 4.0, es vicepresidenta del German Council for Digital Sovereignty y miembro del Board of Trustees for Fraunhofer ISST. También ha trabajado y coeditado con el World Economic Forum, B20, The European Commission, UNIDO y el Chancellors Innovation Council. Es profesora honoraria en Justus Liebig University en Giessen e investigadora en Hertie School, Berlin.



**Michael Moore**  
Principal Director – Thought  
Leadership, Accenture Research

Mike Moore es el Global Research Lead para Strategy & Consulting. La investigación de Mike se centra en la innovación disruptiva, la previsión y la planificación estratégica a largo plazo. Es Research Director del programa Accenture's Business Futures, que identifica y rastrea las señales de cambio empresarial que son más críticas para que las empresas den una respuesta.

El trabajo de Mike se publica regularmente en las principales revistas de negocios, incluidas Harvard Business Review, MIT Sloan Management Review, The European Business Review e Ivey Business Journal.

# El impacto de la guerra hasta la fecha

# El impacto de la guerra hasta la fecha

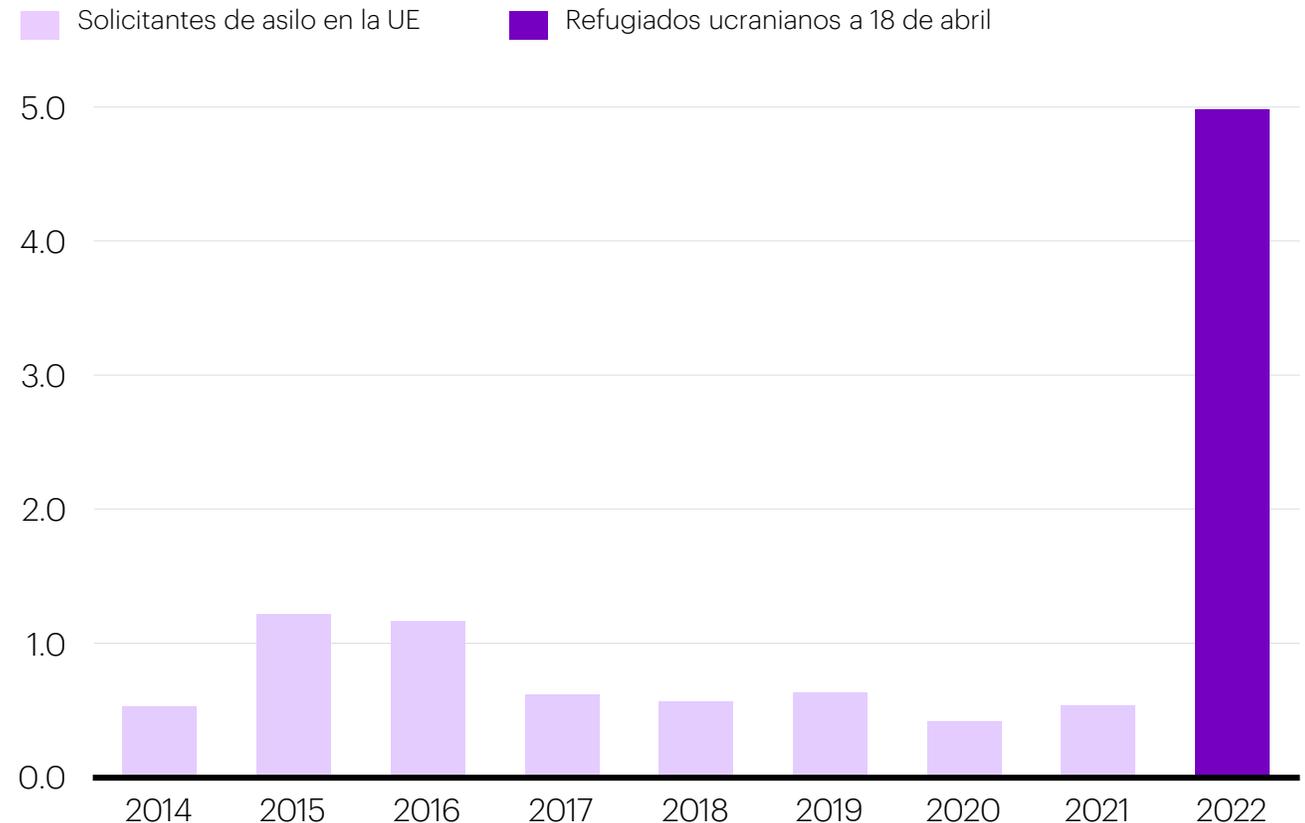
La invasión de Ucrania ha tenido un profundo impacto, con consecuencias en el ámbito humanitario, económico y empresarial.

## Un desastre humanitario

En apenas unas semanas se han perdido miles de vidas. Hasta la fecha, más de 4,9 millones de refugiados han huido de Ucrania y al menos 7,1 millones de personas han sido desplazadas dentro del país.<sup>1</sup> La creciente crisis humanitaria ha provocado una oleada de ayuda pública y privada. Por ejemplo, el 10 de marzo, el Congreso de Estados Unidos aprobó un gasto de emergencia de 13.600 millones de dólares para Ucrania.<sup>2</sup> La Unión Europea ha anunciado una ayuda de 10.000 millones de euros para los refugiados ucranianos.<sup>3</sup>

## La guerra ha provocado un aumento drástico de refugiados en Europa

Refugiados (mn)



Fuente: Accenture Research análisis basado en: Eurostat data on asylum applicants by type; UNHCR's operational data portal on the Ukraine refugee situation—numbers are from February 24 to April 18.

# El impacto de la guerra hasta la fecha

## Un conflicto económico y cibernético imprevisible

Una semana después de la invasión, gobiernos de todo el mundo aprobaron una serie de sanciones. Moscú contestó como represalia con contramedidas, que han afectado al flujo de algunos bienes y servicios. Las sanciones también podrían desencadenar ciberataques.

Accenture Cyber Threat Intelligence ha observado que hacktivistas voluntarios y ciberdelincuentes amenazan con atacar infraestructuras críticas occidentales y filtrar datos sensibles robados.<sup>4</sup> Diferentes gobiernos han enfatizado la necesidad de que las organizaciones de todo el mundo permanezcan alerta ante una renovada actividad rusa diseñada para causar la máxima disrupción en los servicios.<sup>5</sup>

## Importantes retos organizativos

Las sanciones provocaron que muchas empresas actuaran más allá de los requerimientos de los gobiernos e instituciones. Más de 750 empresas han anunciado planes para suspender, reducir o cancelar operaciones en Rusia, por lo que se verían afectados, entre otros, al menos 3.500 puntos de venta en todo el país.<sup>6</sup> Pero las interrupciones en la cadena de suministro podrían ser aún más importantes: más de 2.100 empresas estadounidenses y al menos 1.200 europeas cuentan con proveedores de primer nivel en Rusia. Y esas cifras se amplían considerablemente en el caso de los subcontratistas: más de 190.000 empresas estadounidenses y al menos 109.000 europeas tienen proveedores de nivel 2 y 3 en Rusia.<sup>7</sup>

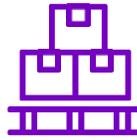
# Impacto económico y empresarial

# Impacto económico y empresarial

La opinión generalizada entre los principales analistas es que la guerra provocará una desaceleración importante en el crecimiento.<sup>8</sup>

En una hipótesis inicial, Oxford Economics prevé que el mundo evitará la recesión, pero el PIB mundial se reducirá 1,1 puntos porcentuales en 2022 respecto a la previsión realizada en enero antes del inicio de la guerra.<sup>9</sup>

Más allá de la magnitud y la duración del conflicto en sí, identificamos al menos cuatro tipos de incertidumbres, con riesgos asociados, que podrían provocar la llegada de diferentes escenarios:



## Choques en la oferta

Antes de la invasión, Rusia suministraba en torno al 10 % del crudo mundial, así como casi el 40 % del gas natural de la Unión Europea. El país es también el primer exportador de níquel (utilizado en las baterías de los coches) y de paladio (utilizado en los sistemas de escape de los coches).<sup>10</sup>

Además, Ucrania y Rusia suministran conjuntamente el 26 % de las exportaciones mundiales de trigo, el 16 % de las de maíz y el 30 % de las de cebada.<sup>11</sup> Las interrupciones en el suministro de estas materias primas han provocado una gran volatilidad en los precios. En el último mes, los precios del petróleo han llegado a alcanzar los 130 USD/barril, mientras que los precios del gas en Europa superaron los 200 euros/MWh (220 USD/MWh).

Un shock prolongado en la oferta podría repercutir en todos los sectores, provocando presiones inflacionistas e interrupciones en la cadena de suministro. El incremento del precio de la energía repercutiría en la mayoría de las industrias a través de los costes directos de la energía o de los aumentos de los costes de los insumos (p. ej.: los costes del acero aumentarían por el encarecimiento de la energía; los costes de las piezas de automóvil subirían por el encarecimiento del acero). Las presiones inflacionistas también podrían sentirse en los sectores afectados por el comercio restringido de otros productos. Entre otras cosas, los elevados precios del trigo y los cereales podrían aumentar los precios de los productos alimenticios. Los altos precios de los metales y minerales podrían aumentar los precios de los productos electrónicos y del equipamiento industrial.

<sup>9</sup> Oxford Economics' Global Economics Database. Pre-conflict refers to forecast as of December 2022.

# Impacto económico y empresarial



Incluso antes de la guerra, la inflación había alcanzado máximos nunca vistos en décadas tanto en EE UU como en Europa, con el consiguiente aumento de los costes para los consumidores. La inflación acelerada por la escalada de los precios de la energía y otras materias primas puede incidir en la confianza y el gasto de los consumidores.

En marzo, el estudio que realiza la Universidad de Michigan sobre la confianza de los consumidores estadounidenses reflejó una caída de estos factores hasta alcanzar su nivel más bajo desde septiembre de 2011. Los descensos también son visibles en la encuesta de confianza de los consumidores de la UE.<sup>12</sup>

Al mismo tiempo, la presión inflacionista puede acelerar el aumento de la inflación salarial en algunos países e industrias. Las industrias que podrían verse más afectadas por la inflación salarial son aquellas en las que la mano de obra representa una gran parte de su estructura de costes global.



## Globalización

Muchos analistas sostienen que la invasión y las sanciones pueden contribuir a una mayor fragmentación del mercado y a la desglobalización.<sup>13</sup> La disminución de la integración mundial ya era una tendencia predominante antes de la guerra. El comercio mundial (en relación con el PIB) lleva en declive desde 2008.<sup>14</sup> Los aranceles y otras trabas al comercio han ido en aumento.

El número de intervenciones en la política industrial realizadas por los gobiernos en los últimos cinco años ha aumentado en más de un 200 %.<sup>15</sup>

Algunos, sin embargo, han puesto sus esperanzas en una vía alternativa. Ngozi Okonjo-Iweala, directora general de la Organización Mundial del Comercio, ha instado a dar un paso hacia la "reglobalización", argumentando que: "Unos mercados internacionales más profundos y diversificados siguen siendo nuestra mejor apuesta para impulsar la resiliencia del suministro."<sup>16</sup>



## Transición energética

Algunas personas han afirmado que el conflicto podría dificultar la transición hacia la energía verde, al menos a corto plazo.<sup>17</sup>

Con la crisis se ha vuelto a hablar de la seguridad energética, junto con la sostenibilidad. Algunos países europeos y estados de EE. UU. han introducido medidas para recortar los impuestos sobre la energía y compensar a los hogares por el aumento del precio del gas.<sup>18</sup> Sin embargo, también hay indicios de que algunos países podrían redoblar su apuesta por la transición energética y ampliar los incentivos para expandir la producción de energía más ecológica.<sup>19</sup>

# Posibles escenarios del impacto de la guerra en la economía y las empresas

# Posibles escenarios del impacto de la guerra en la economía y las empresas

Estos y otros posibles factores de incertidumbre conducen a un gran abanico de escenarios posibles sobre el impacto de la crisis en la economía y las empresas, a nivel mundial, en el corto plazo. Se pueden considerar al menos tres escenarios con diferentes niveles de impacto durante el próximo año:

## 01

### Impacto controlado

- Las sanciones no se intensifican y pueden incluso reducirse como parte de una tregua negociada, lo cual aliviará las interrupciones del suministro.
- Los precios de las materias primas vuelven a niveles anteriores a la guerra.
- La confianza de los consumidores y de los negocios aumenta, y las empresas y la gente retoman los planes de inversión y el gasto de antes de la guerra.

## 02

### Impacto continuo

- El suministro de materias primas sigue interrumpido a lo largo de 2022. El embargo de petróleo y gas sigue limitado a un determinado número de países.
- Las alteraciones de la oferta de materias primas conducen a un aumento sostenido de los precios a corto plazo.
- Los consumidores ahorran en algunos artículos no esenciales y las empresas se centran en aumentar la eficiencia de sus operaciones.

## 03

### Impacto prolongado

- Un embargo de petróleo y gas más amplio provoca una importante interrupción estructural del suministro.
- Los precios de las materias primas siguen siendo elevados y volátiles hasta 2023.
- Las subidas sostenidas de los precios reducen el poder adquisitivo de los consumidores, lo que contribuye a un descenso significativo de la confianza de los consumidores y de las empresas y a la ralentización del crecimiento.

# Escenarios del impacto económico

El impacto económico de estos escenarios, desde luego, variará en gran medida según el país y la región. En comparación con Estados Unidos, los mayores vínculos comerciales de Europa con Rusia y su fuerte dependencia de las importaciones energéticas rusas la hacen más vulnerable a una desaceleración del crecimiento. Oxford Economics estima que, en relación con las previsiones anteriores a la guerra, el PIB de la zona euro descendería entre 1.1 y 2.9 puntos porcentuales en 2022. Los países europeos con mayor dependencia del petróleo y el gas rusos se verían afectados de forma más significativa. En el caso de un escenario de impacto prolongado, la inflación de la zona del euro podría aumentar en 4,1 puntos porcentuales en 2022 con respecto a las previsiones anteriores a la guerra.<sup>20</sup>

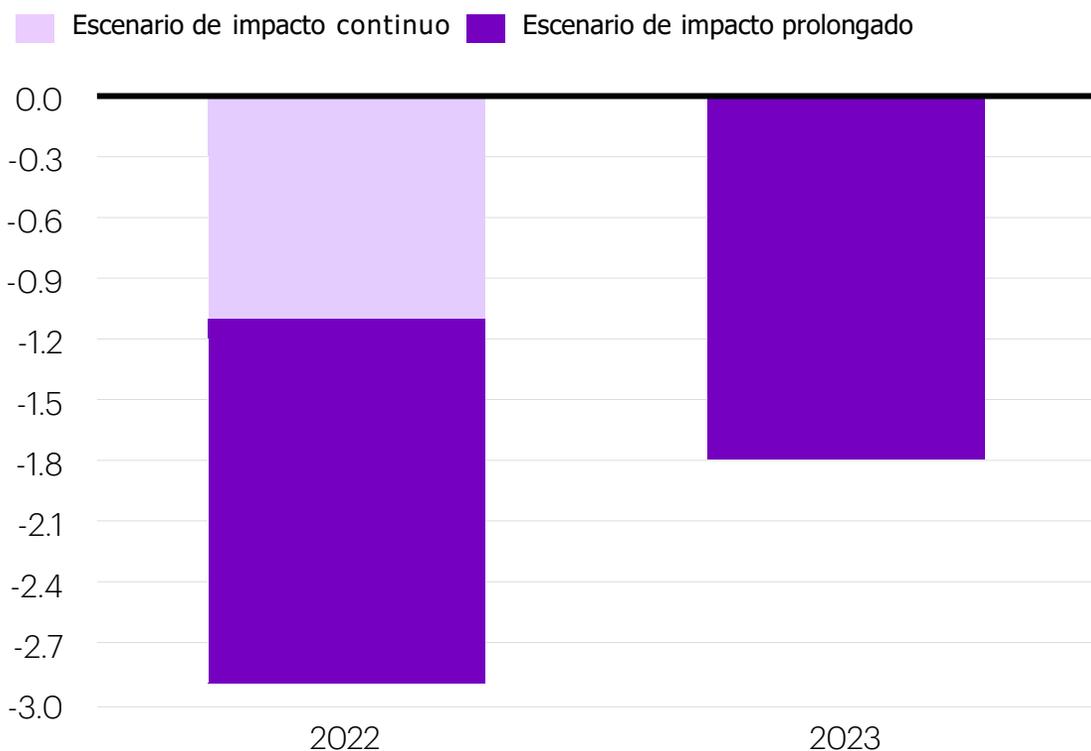
Estados Unidos, por su parte, se vería afectado principalmente por el aumento de los precios del petróleo y su repercusión en la economía familiar y el gasto de los consumidores. En el caso de un escenario de impacto prolongado, Oxford Economics estima que el PIB de EE UU podría disminuir con respecto a las estimaciones anteriores a la guerra en 1 punto porcentual en 2022 y en 0,6 puntos porcentuales en 2023.<sup>21</sup>

Más allá de Europa y Estados Unidos, los importadores netos de petróleo y materias primas, como Japón y la India, se verían afectados por un periodo prolongado de elevados precios del petróleo y las materias primas. Los importadores de materias primas de los mercados emergentes de Asia y África quedarían especialmente expuestos a la subida de precios. Estas naciones también se verían más afectadas por la tensión en las cadenas de suministro de alimentos. Al menos 50 países dependen de Rusia y Ucrania para el 30 % o más de su suministro de trigo. Entre los más dependientes están las economías emergentes de Asia y el norte de África.<sup>22</sup>

# Impacto económico potencial de la guerra en Ucrania

## Las relaciones comerciales de la Eurozona la hacen vulnerable a una desaceleración

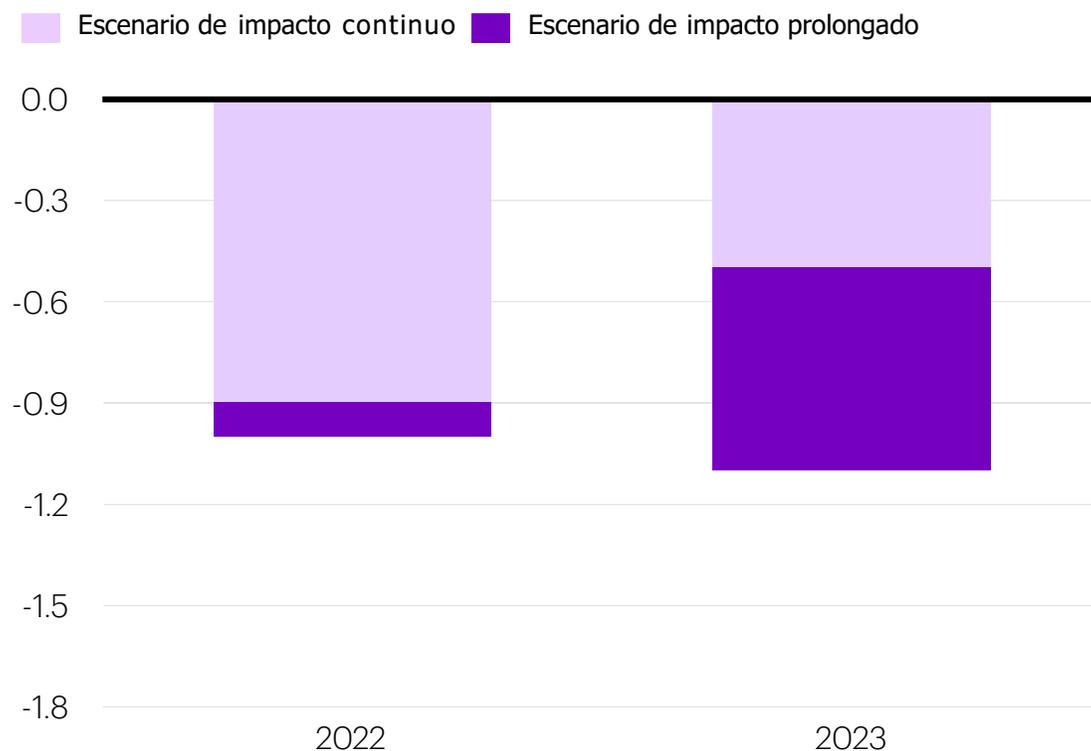
Impacto previsto del PIB de la Eurozona en relación con el pronóstico previo a la guerra (cambio en puntos porcentuales)



Fuente: Based on mapping Oxford Economics' World Economic Prospects estimates to our scenarios. Data as of 8<sup>th</sup> April 2022. Pre-conflict refers forecast as of Jan 2022.

## Estados Unidos podría verse afectado por el efecto multiplicador de los altos precios

Impacto previsto del PIB de EEUU en relación con el pronóstico previo a la guerra (cambio en puntos porcentuales)

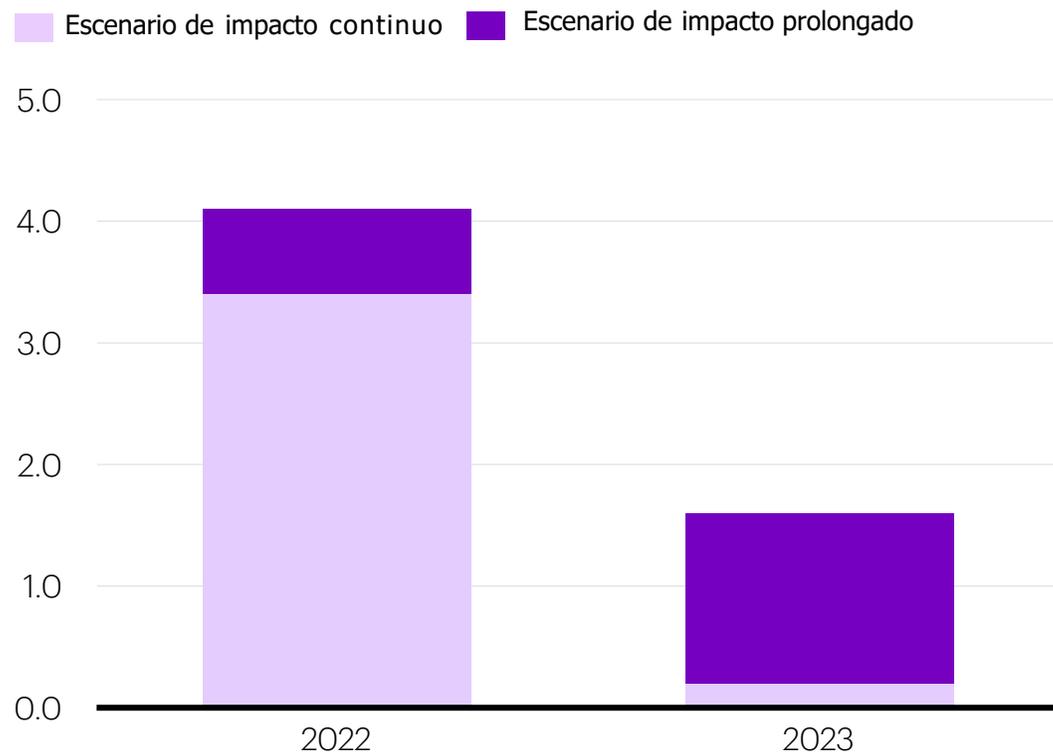


Fuente: Based on mapping Oxford Economics' World Economic Prospects estimates to our scenarios. Data as of 8<sup>th</sup> April 2022. Pre-conflict refers forecast as of Jan 2022.

# Impacto económico potencial de la guerra en Ucrania

## Se pronostica que la inflación aumentará en la Eurozona...

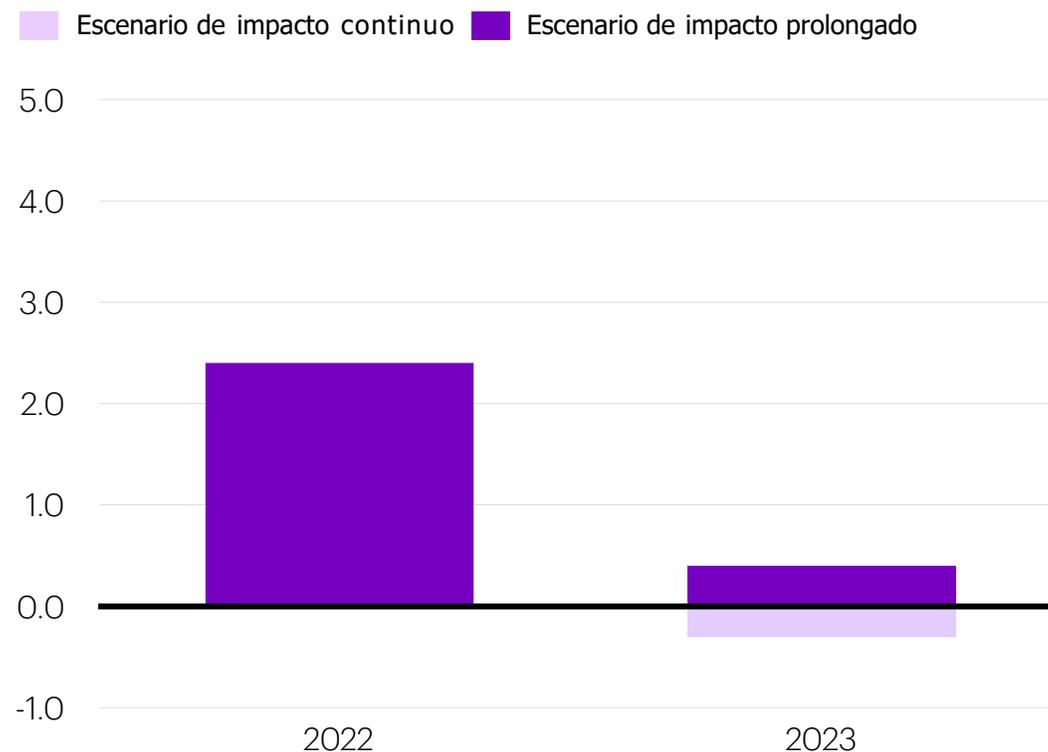
Impacto previsto de la inflación de la Eurozona en relación con el pronóstico previo a la guerra (cambio en puntos porcentuales)



Fuente: Based on mapping Oxford Economics' World Economic Prospects estimates to our scenarios. Data as of 8<sup>th</sup> April 2022. Pre-conflict refers forecast as of Jan 2022.

## ... y en Estados Unidos

Impacto previsto de la inflación de EEUU en relación con el pronóstico previo a la guerra (cambio en puntos porcentuales)



Fuente: Accenture Research analysis based on Oxford Economics' World Economic Prospects monthly data. Data as of 8<sup>th</sup> April 2022. Pre-conflict refers to forecast as of Jan 2022.

# Impacto por industrias

Las distintas industrias también podrían sentir el impacto de la guerra en grados diferentes. Los elevados precios del petróleo y del gas suponen que los sectores manufactureros que hacen un uso intensivo de la energía sean los más afectados. En el sector químico estadounidense, los costes energéticos representan el 35 % del total de costes de los insumos; en Europa, suponen el 21%.<sup>23</sup>

La escasez de trigo y otras materias primas podría afectar a la industria de bienes de consumo y servicios<sup>24</sup>

25%

en Europa

26%

en EEUU

Determinados segmentos específicos dentro de las cadenas de suministro también podrían estar más expuestos a la crisis. Por ejemplo, algunos fabricantes de automóviles han cerrado líneas de montaje debido a la escasez de cableado fabricado en Ucrania.<sup>25</sup>

# Operar en un mundo incierto

# Operar en un mundo incierto

A medida que la onda expansiva de la invasión alcanza de lleno la economía mundial, los directivos deben estudiar cómo posicionar sus empresas para minimizar el impacto.

No todas las empresas pueden verse afectadas de la misma manera. Las organizaciones que operan en Ucrania y Rusia han sido las más perjudicadas de forma inmediata y actualmente están enfocadas en mitigar el impacto en las personas que forman parte de sus plantillas. Para las organizaciones situadas fuera de la zona de conflicto, la atención se ha centrado en el cumplimiento de las sanciones, la respuesta a las interrupciones de la cadena de suministro y la evaluación del impacto en los clientes.

Al enfrentarse a estos retos imprevisibles, muchos directivos tienen como objetivo reforzar la resiliencia de sus organizaciones priorizando su adaptabilidad. Por tanto, la digitalización de las funciones empresariales a gran velocidad y en paralelo, en lugar de secuencialmente, parece esencial para muchas empresas. La apuesta por la agilidad podría traducirse en una transformación condensada.

Independientemente de cómo evolucione la situación, las empresas podrán plantearse la adopción de una serie de medidas simultáneas en torno a la estrategia, los sistemas, las cadenas de suministro, las personas y los ecosistemas.

- Estrategia
- Sistemas
- Cadena de suministro
- Personas
- Ecosistema

# Operar en un mundo incierto - Estrategia

Algunas organizaciones analizan y realizan modelos de transmisión de shocks y stress-test de sus estrategias utilizando la planificación de escenarios. Aquellos directivos que estén preocupados por el impacto sustancial que se obtenga de estos análisis pueden reactivar el uso de “herramientas” ya probadas durante la pandemia y crisis anteriores. Entre ellas destacan las "torres de vigilancia" (watchtowers), o la recopilación de datos sobre incertidumbres críticas para detectar los riesgos con antelación.

La calidad de la información utilizada para desarrollar y modificar las estrategias de la organización influirá en el valor de las estrategias flexibles que se implementen. Para encontrar nuevos patrones en los datos y anticipar mejor las decisiones futuras, las organizaciones pueden captar datos en tiempo real desde dentro y fuera de estas y en toda la cadena de valor, y procesarlos mediante herramientas analíticas con inteligencia artificial.<sup>26</sup>

# Operar en un mundo incierto - Sistemas

La guerra ha hecho aflorar el potencial de los ciberataques para perturbar las operaciones empresariales. Tanto si el conflicto se resuelve rápidamente como si persiste, asegurar los activos ahora puede contribuir a consolidar su resistencia a largo plazo.

A corto plazo, las organizaciones pueden poner en marcha mitigaciones de alta prioridad sugeridas por [Accenture Cyber Threat Intelligence](#), que incluyen:

- Parchear toda la infraestructura de cara al exterior, como los dispositivos VPN, firewalls, servidores web y equilibradores de carga.
- Registrar y supervisar los eventos en busca de actividades sospechosas, hacer copias de seguridad de los datos y aislar las copias de seguridad que permitan la propagación de malware.
- Implantar programas de formación y concienciación sobre seguridad que muestren a los empleados cómo identificar e informar de los ataques de phishing. Estos programas podrían extenderse a los socios del ecosistema cuya ciberseguridad afecta a aquellos con los que interactúan.
- Mantener las prácticas estándar de higiene de ciberseguridad, como la actualización periódica del software y el firmware.

La resiliencia a largo plazo se produce cuando tanto los directivos del área de Seguridad como los del resto de la organización trabajan juntos para reducir riesgos. Algunas acciones que pueden poner en marcha: <sup>27</sup>

- Revisar las capacidades de respuesta a las alertas, como tratar la detección de malware con la máxima prioridad en toda la organización.
- Segmentar las redes de TI y TO (tecnología operativa) cuando sea apropiado, como en el caso de las industrias responsables de las infraestructuras críticas.
- Revisar los planes de respuesta a incidentes y de continuidad de la actividad.

# Operar en un mundo incierto - Cadena de suministro

Una prioridad urgente para las organizaciones es comprender el nivel de exposición de sus cadenas de suministro. Se puede comenzar con un análisis táctico del riesgo por parte de los equipos de gestión de proveedores internos y externos. A continuación, con las pruebas pertinentes se puede cuantificar la resiliencia a largo plazo de una organización y simular cómo respondería la cadena de suministro a una serie de condiciones. Gracias a este conocimiento, las empresas comprenden mejor su exposición al riesgo, el tiempo que tardarían en recuperarse de una interrupción y cómo puede verse afectado el rendimiento.

[El modelo de Accenture](#) para la realización de estas pruebas de estrés, desarrollado junto con el MIT, utiliza un “gemelo digital” (un modelo digital en tiempo real) de la cadena de suministro de una organización para ejecutar diferentes simulaciones de interrupción. Estas podrían incluir picos/caídas en la demanda, cierres repentinos de proveedores/instalaciones, interrupción en un centro de transporte clave, escasez de materias primas, etc.<sup>28</sup>

El aumento de los precios de la energía y la posible escasez de materias primas clave como, entre otros, los metales y la agricultura hacen que las organizaciones deban tomar medidas para mitigar la inflación en el coste de los bienes adquiridos. La gestión del riesgo de los precios de las materias primas consiste en realizar una serie de acciones coordinadas:

- Seguimiento proactivo de las interrupciones de los proveedores
- Análisis de los precios de los productos básicos
- Buscar en todo momento categorías y proveedores alternativos para contener la presión de costes

Con el tiempo, las partes de la cadena de valor más afectadas por las continuas interrupciones pueden adaptarse de forma rutinaria. Las organizaciones pueden tratar de alejarse de los modelos de suministro centralizados y lineales para pasar a redes descentralizadas más flexibles.<sup>29</sup> Estas redes suelen ser más globales, no menos. Recurren a fábricas con mayor tecnología, más pequeñas, más numerosas, más locales y más cercanas a los clientes, por lo que son más capaces de producir con rapidez bienes que reflejen las necesidades cambiantes.

# Operar en un mundo incierto - Personas

Como consecuencia de la pandemia ya se había transformado la antigua relación empleado-empleador: semanas de trabajo reducidas, horarios flexibles, lugares cambiantes o empleos con propósito son algunas de las tendencias que ya se observan. Debido a la continua incertidumbre y a la elevada presión sobre la vida personal, las organizaciones seguirán estudiando la forma de ofrecer puestos de trabajo con sentido.

Algunas organizaciones empiezan a poner en práctica nuevas formas de trabajo, que van más allá de los espacios y lugares para crear experiencias omniconectadas. El foco está puesto en conectar a los profesionales de maneras diferentes, creando un entorno igualitario y un ambiente dinámico en el que se apoya a las personas.

Aprovechar el espíritu emprendedor de la plantilla podría ser otra forma crucial de impulsar la flexibilidad organizativa, permitiendo a su vez nuevas formas de resolución de problemas. Para ello, las organizaciones pueden fomentar una mayor autonomía de los empleados, llevando la toma de decisiones a los “márgenes” de su organización.

Cuando las empresas adoptan este tipo de estrategias, logran leer y responder mejor a las necesidades de los mercados complejos y en evolución. Las organizaciones también consiguen gestionar mejor los riesgos asociados a las corrientes políticas en constante cambio.

# Operar en un mundo incierto - Ecosistema

Al establecer mejores conexiones fuera de los límites de la empresa, teniendo en cuenta el riesgo geopolítico, las organizaciones estarán mejor posicionadas para reforzar su resiliencia colectiva.

A corto plazo, el poder de las redes —y el conocimiento y la experiencia que llevan incorporados— puede ayudar a las organizaciones a evaluar y gestionar el riesgo con mayor eficacia. En una red, el gran número de fuentes de información disponibles hoy en día puede amplificarse aún más, creando un sistema de alerta temprana de lo que está por venir.

# Incertidumbre: la nueva realidad para las empresas

Para los líderes y sus organizaciones, no hay vuelta atrás a la relativa comodidad y seguridad de un pasado no tan lejano. La guerra en Ucrania ha dejado claro que muchas de las antiguas y cómodas certezas en las que se basaban las empresas ya no nos acompañan.



En el futuro, el éxito puede depender, a la larga, de lo bien que se adapten los directivos a las exigencias de este nuevo entorno de pruebas. Más que nunca, su voluntad será decisiva.

# Referencias

<sup>1</sup> [“Ukraine Refugee Situation,”](#) UNHCR (2022) as of April 18th 2022

<sup>2</sup> [“Ukraine Supplemental Appropriations Act, 2022,”](#) US government website (2022.); [“Visualizing the \\$13.6 billion in US Spending on Ukraine,”](#) The New York Times (2022).

<sup>3</sup> [“War in Ukraine: MEPs Unlock Emergency Funds for Refugees,”](#) European Parliament (2022).

<sup>4</sup> [“Russia Ukraine Crisis Overview,”](#) Accenture (2022); [“Global Incident Report: Russia-Ukraine Crisis March 25,”](#) Accenture (2022); [“Global Indirect Report: Threat Actors Divide Along Ideological Lines over the Russia-Ukraine Conflict on Underground Forums,”](#) Accenture (2022).

<sup>5</sup> [“White House tells CEOs that Russian Cyber Attack on US is ‘coming,’”](#) Financial Times (2022).

<sup>6</sup> [“Over 600 companies have withdrawn from Russia—but some remain,”](#) Yale School of Management (2022); [“Russia’s war is creating corporate winners and losers,”](#) The Economist (2022).

<sup>7</sup> Accenture Research analysis of Interos and FactSet. 2,100+ US companies and 1,200+ EU companies have Tier 1 suppliers in Russia. Those numbers expand sharply when considering sub-contractors: 190,000+ US companies and 109,000+ EU companies have Tier 2 and 3 suppliers in Russia.

<sup>8</sup> Estimates from Morgan Stanley, Barclays, Goldman Sachs, BNP Paribas, Credit Suisse and J.P. Morgan 2022 GDP & Inflation Outlooks, as well as the OECD, IMF, and European Commission. Data as of 21st March 2022.

<sup>9</sup> Oxford Economics’ Global Economics Database. Pre-conflict refers to forecast as of December 2022.

<sup>10</sup> [“A 10-Point Plan to Reduce the European Union’s Reliance on Russian Natural Gas,”](#) International Energy Agency (2022); [“Russian supplies to global energy markets,”](#) International Energy Agency (2022). [“Russia’s war is creating corporate winners and losers,”](#) The Economist (2022).

<sup>11</sup> [“2021/22 Grain Trade in Flux Amid Russia-Ukraine Conflict,”](#) US Department of Agriculture Foreign Agricultural Service (2022).

<sup>12</sup> Accenture Research analysis of University of Michigan Consumer Survey for US; and Consumer Sentiment Survey for EU.

<sup>13</sup> See, for example: Adam S. Posen, [“The end of globalization?,”](#) Foreign Affairs (2022); Martin Wolf, [“Russia’s war will remake the world,”](#) Financial Times (2022); Josh Zumbrun, [“Economic blacklist of Russia marks new blow for globalization,”](#) The Wall Street Journal (2022).

<sup>14</sup> [The World Bank database](#)

<sup>15</sup> Accenture Research analysis of Global Trade Alert database, accessible at: <https://www.globaltradealert.org/>. Data is adjusted for reporting lags, with industrial policy interventions including: export supports, import curbs, licensing, quotas, subsidies and tariffs.

<sup>16</sup> [“DG Okonjo-Iweala tells sustainability conference “trade is part of the solution to challenges we face,”](#) World Trade Organization (2022).

<sup>17</sup> See, for example: Vigya Sharma, [“This is how the conflict between Ukraine and Russia could impact climate change,”](#) The World Economic Forum (2022); Leslie Hook and Neil Hume, [“Will the Ukraine war derail the green energy transition?,”](#) Financial Times (2022); Patricia Cohen and Stanley Reed, [“Will war make Europe’s switch to clean energy even harder?,”](#) The New York Times (2022).

<sup>18</sup> See, for example: Arne Delfs andCarolynn Look, [“Germany slashes fuel tax in \\$16.5 billion energy package,”](#) Bloomberg (2022). [“Maryland, Georgia pause gas taxes with prices near record highs,”](#) The Wall Street Journal (2022). Chiara Albanese and Alberto Brambilla, [“Italy could revive coal plants to break Russia energy dependence,”](#) Bloomberg (2022).

<sup>19</sup> See, for example: [“Netherlands ramps up plan for doubling offshore wind capacity by 2020,”](#) Reuters (2022); [“The Med gets first offshore wind farm as Italy vows energy revolution,”](#) France 24 (2022); [“Germany to speed renewables push due to Ukraine crisis,”](#) Reuters (2022).

<sup>20</sup> Based on mapping Oxford Economics’ World Economic Prospects estimates to our scenarios. Data as of 8<sup>th</sup> April 2022. Pre-conflict refers to forecast as of Jan 2022.

<sup>21</sup> Based on mapping Oxford Economics’ World Economic Prospects estimates to our scenarios. Data as of 8<sup>th</sup> April 2022. Pre-conflict refers to forecast as of Jan 2022.

<sup>22</sup> [“Ukraine Invasion May Lead to Worldwide Food Crisis, Warns UN,”](#) The Guardian (2022).

<sup>23</sup> Accenture Research analysis of OECD World Input Output tables.

<sup>24</sup> Accenture Research analysis of OECD World Input Output tables.

<sup>25</sup> [“Europe’s Automakers Scramble to Replace Ukrainian Auto Parts,”](#) Automotive News (2022).

<sup>26</sup> [“Business Futures: Signals of Change,”](#) Accenture (2021).

<sup>27</sup> [“State of Cybersecurity Resilience 2021: How aligning security and the business creates cyber resilience,”](#) Accenture (2021).

<sup>28</sup> [“Accenture and MIT Team to Create a Supply Chain Resilience Stress Test,”](#) Accenture (2020).

<sup>29</sup> [“Business Futures: Signals of Change,”](#) Accenture (2021).

## Sobre Accenture

Accenture es una compañía global de servicios profesionales, líder en capacidades digitales, de cloud y de seguridad. Combinando una experiencia inigualable y habilidades especializadas en más de 40 sectores económicos, prestamos servicios de Estrategia y Consultoría, Marketing, Tecnología y Operaciones, impulsados por la red de centros de tecnología avanzada y operaciones inteligentes más grande del mundo. Nuestros 674.000 profesionales cumplen la promesa de la tecnología y el ingenio humano todos los días y prestan servicio a clientes en más de 120 países. Aprovechamos el poder del cambio para crear valor y éxito compartido para nuestros clientes, profesionales, accionistas, partners y para la sociedad.

**Visítanos en**  
**accenture.com**

## Sobre Accenture Strategy

Accenture Strategy colabora con juntas directivas, CEO y ejecutivos para crear valor integral para todas las partes interesadas, definiendo y dando respuesta a las cuestiones de negocio más estratégicas —como el crecimiento, la rentabilidad, la transformación basada en la tecnología, las fusiones y adquisiciones (M&A), los modelos de explotación y la sostenibilidad—, con ideas y percepciones de la ciencia de datos y la IA, junto con un profundo conocimiento de la industria y las áreas pertinentes

### Para más información visita:

[www.accenture.com/strategy](http://www.accenture.com/strategy)

## Disclaimer

El material incluido en este documento refleja la información disponible en el momento de su preparación, según la fecha arriba indicada. Sin embargo, la situación global evoluciona rápidamente y puede cambiar. Este contenido se ofrece únicamente con fines de información general, no tiene en cuenta las circunstancias específicas del lector y no está destinado a sustituir la consulta con nuestros asesores profesionales. En la medida permitida por la ley, Accenture renuncia a toda responsabilidad por la precisión e integridad de la información que contiene este documento, así como por cualquier acción u omisión basada en dicha información. Accenture no ofrece asesoramiento en materia jurídica, normativa, fiscal o de auditoría. Los lectores que deseen recibir esa clase de asesoramiento deberán recurrir a sus propios asesores jurídicos o a otros profesionales. Accenture y su logotipo son marcas registradas de Accenture.

Este documento hace referencia a marcas que son propiedad de terceros. Dichas marcas son propiedad de sus respectivos titulares y su uso no implica ninguna forma de patrocinio, apoyo o aprobación de este documento, ya sea expresa o implícita, por parte de los propietarios de las marcas.

Copyright © 2022 Accenture. All rights reserved.

