

# Introducción: un cambio de paradigma

Durante mucho tiempo, los directivos de las empresas, así como numerosos académicos, han considerado que el compromiso básico de las empresas era con sus accionistas. Esta filosofía se expresó de forma notoria en un famoso artículo de Milton Friedman publicado en 1970, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*<sup>1</sup>.

Los empresarios, según este planteamiento, debían por tanto buscar, con carácter casi exclusivo, un aumento en el valor de sus empresas. Para ello, en un segundo nivel, los objetivos eran aumentar los beneficios y los dividendos que se pagan a los accionistas, aumentar las ventas, crecer tanto en el mercado nacional como en los mercados internacionales, mejorar la eficiencia y la competitividad.

Con el objetivo de aumentar la eficiencia y la competitividad de las empresas se desarrollaron las denominadas “cadenas globales de valor” o “cadenas de suministro”. Las cadenas globales de valor pueden ser definidas como<sup>2</sup> redes de instalaciones productivas y de medios de distribución, situados en diferentes localizaciones geográficas, y que tienen como objetivo la fabricación de productos integrando materiales y servicios de diferentes procedencias con el fin de distribuirlos luego a los consumidores situados también en diferentes partes del mundo.

Diversos factores han favorecido la fragmentación de los procesos de producción, es decir, la distribución de las diversas partes de los mismos entre diferentes localizaciones con el fin de beneficiarse de sus ventajas competitivas (de forma especial, aunque no la única, de los menores costes laborales). Entre esos factores cabe destacar:

- La mejora de los sistemas de transporte.
- La difusión de las tecnologías de información que facilitan la comunicación y la coordinación entre los diferentes centros productivos.
- La reducción de barreras al comercio gracias a los procesos de liberalización comercial impulsados por los organismos internacionales y por acuerdos regionales de integración. Ello facilita el que los bienes puedan ser exportados de unos países a otros con costes bajos por aranceles y otras barreras al comercio.
- La apertura a la inversión extranjera de países emergentes, que valoran positivamente la aportación de ésta a las inversiones, el empleo y el crecimiento económico. Así, en muchos países se han puesto en marcha políticas activas de captación de inversiones extranjeras, y se han creado agencias para la captación de éstas.

La fragmentación de la producción supone que ésta es dividida en fases. La producción de los diferentes componentes se realiza en la localización más eficiente para cada uno de ellos. Los componentes son enviados a una localización en la que se realiza el ensamblaje final del producto. Los productos finales son vendidos en los mercados internacionales. La fragmentación, como es lógico, implica unos flujos internacionales de comercio mucho mayores que si todo el proceso productivo se realizara en la misma localización.

China es el ejemplo más destacado de una localización a la que muchas empresas internacionales trasladaron una parte de su proceso de producción con el fin de aprovechar sus ventajas de menores costes. De ahí que China pasara a ser denominada “la gran fábrica del mundo”. Las fábricas instaladas en China recibían materiales procedentes de otros países (también incorporaban lógicamente materiales producidos localmente), los procesaban y los enviaban luego a otras instalaciones para proseguir con el proceso productivo.

De esta forma, según Atradius<sup>3</sup>, el valor añadido de origen extranjero en las exportaciones chinas creció desde un 11% en 1995 hasta un máximo de un 36% en 2005. Un proceso similar ocurrió en ese periodo en

---

1 Friedman (1970).

2 Fanjul (2021).

3 Atradius (2015).

Europa, al desplazarse una parte importante de la producción hacia los países de Europa del Este, y en Estados Unidos con un desplazamiento de actividades productivas hacia México tras el establecimiento del NAFTA –el tratado de libre comercio entre Estados Unidos, México y Canadá–.

En estos últimos años una serie de factores están provocando cambios importantes en la estructura de las cadenas de suministro. Se ha empezado a hablar incluso de una tendencia hacia la desglobalización, de una reversión en el proceso de globalización que ha sido uno de los rasgos determinantes de la economía mundial desde la Segunda Guerra Mundial<sup>4</sup>. La economía internacional habría entrado en una fase de retroceso de las cadenas globales de valor.

No cabe pensar sin embargo, que la economía mundial vaya hacia una involución a medio y largo plazo en un proceso de globalización que, con sus altibajos, ha predominado en los dos últimos siglos. Ahora bien, la globalización está cambiando. Estos cambios están afectando de manera muy directa a las cadenas globales de valor.

Se ha puesto en marcha la búsqueda de un nuevo equilibrio, en el que el objetivo de eficiencia debe compaginarse con la consideración de otros aspectos. Junto al criterio de eficiencia, han surgido nuevos criterios. En primer lugar, la búsqueda de una seguridad que se puede denominar “geoestratégica”, es decir, la necesidad de garantizar un control de actividades vitales y estratégicas en la economía. El desencadenante principal en este sentido ha sido el auge de las inversiones de las empresas chinas, empresas estatales o privadas que dependen de un gobierno autoritario con un sistema de valores muy distinto al que existe en los países occidentales.

Así, han empezado a implantarse sistemas de control de las inversiones extranjeras que, aunque no se diga explícitamente, han sido diseñados pensando sobre todo en las inversiones chinas. Uno de los ejemplos más claros es el mecanismo de control de inversiones (*investment screening*) establecido por la Unión Europea en 2019.

Un segundo criterio se refiere a la consideración de elementos de tipo ético. Aquí un tema clave es el que constituye el objeto de este trabajo: los derechos humanos en las cadenas de suministro.

Un factor clave que está impulsando que las empresa presten mayor atención a los temas éticos en los procesos de producción es la creciente importancia que tienen para los consumidores. Así lo refleja de forma clara un estudio realizado por Barclays en 2022<sup>5</sup>.

Según el estudio de Barclays, aunque los consumidores todavía consideran la calidad y el precio como sus principales criterios a la hora de comprar productos y servicios, tienen la expectativa de que lo que compran también es ético y sostenible. “Los comercios minoristas están demostrando una voluntad de satisfacer estas demandas (...) con el 49% de todos los minoristas que afirman que las normas éticas son ahora más importantes que dos años atrás. Además, el 51% de todos los minoristas dicen que la sostenibilidad se ha vuelto más importante”.

Las cadenas de suministro ocupan un papel central en las preocupaciones de tipo ético, y exigir a los proveedores que cumplan con unos requisitos mínimos es clave para que exista una dimensión moral además de la dimensión comercial en la actividad del comercio minorista. “Con este fin, el 79% de los minoristas están de acuerdo en que la mejor estrategia es mejorar las credenciales éticas y de sostenibilidad de sus cadenas de suministro”.

Según Barclays, un 21% de los minoristas han cancelado sus contratos con suministradores porque éstos no cumplían con sus criterios éticos y de sostenibilidad.

Es significativo que los consumidores están dispuestos a pagar más por productos que cumplan requisitos éticos (un 4,55% más) o de sostenibilidad (un 4,36% más). “Los comercios minoristas pueden tener en cuenta esta predisposición a la hora de tomar sus decisiones de fijación de precios”.

---

4 Fanjul (2021b).

5 Barclays (2022).

## Factores que los consumidores tienen en cuenta a la hora de comprar



Fuente: Barclays (2022)

En cuanto al criterio de eficiencia, que hasta hace poco era el dominante, los trastornos causados por la pandemia no son la única causa de los cambios que se están registrando. Los posibles conflictos geopolíticos (guerra comercial China-Estados Unidos, Irán, Ucrania, etcétera) o las catástrofes naturales, son otros elementos que impulsan la búsqueda de una mayor seguridad en los aprovisionamientos.

La relocalización, el retorno de las actividades productivas a sus países de origen, no es tampoco la única respuesta en lo que se refiere a localización. Otras soluciones son el acortamiento de las cadenas globales de valor, mediante el acercamiento de actividades productivas que se encuentren en zonas geográficas muy alejadas, o la producción en proximidad o regionalización, otro concepto que está adquiriendo creciente popularidad.

Aparte de medidas referidas a la localización, hay otros dos tipos de respuesta que previsiblemente van a adquirir mayor importancia en la búsqueda de una mayor resiliencia. Por un lado, un mayor grado de diversificación en los suministros, de forma que problemas que puedan surgir con un determinado suministrador puedan ser compensados a través de otros suministradores. Se trata de evitar que suministros vitales dependan de una única fuente.

Por otro, el mantenimiento de mayores niveles de stocks, para asegurar el mantenimiento del ritmo de producción en caso de trastornos en los suministros. Las estrategias de *just in time* están dando paso a nuevas estrategias en la política de stocks de las empresas. Se ha empezado a hablar de estrategias de *just in case*, de que las empresas tengan previstas medidas para prevenir los efectos de trastornos inesperados en sus cadenas de suministro, de forma que el proceso de producción no se vea paralizado.

Claro está, mayores grados de diversificación y de niveles de stocks suponen un aumento de costes, lo que puede reducir las ventajas del comercio internacional, y puede tener un efecto contractivo sobre éste.

## Iniciativas internacionales sobre derechos humanos y cadenas de suministro

En suma, estamos avanzando hacia un modelo más equilibrado de globalización, en el que se consideran los beneficios de la eficiencia junto a otros factores en las cadenas de aprovisionamiento de los bienes y servicios que las empresas necesitan para su actividad productiva: factores geoestratégicos y de seguridad, de resiliencia y los aspectos éticos, que constituyen el objeto central de este trabajo.

Ha empezado a exigirse a las que empresas tengan compromisos no sólo hacia sus accionistas, sino también hacia la sociedad en general. Aumentar beneficios o el valor para los accionistas no pueden ser el único criterio para juzgar el comportamiento de los ejecutivos de las empresas. Como ha señalado Daron Acemoglu, “las restricciones legales e institucionales sobre los altos ejecutivos deben ser reforzadas. Durante demasiado tiempo, los responsables de las empresas han evitado el enjuiciamiento penal por comportamiento criminal”.<sup>6</sup>

6 Acemoglu (2021).