

Este artículo pertenece al nº10 de la newsletter: **“Proyección exterior de la economía española”**.

Haz clic [aquí](#) para leer la newsletter completa.

EL FUTURO (INCIERTO) DE LAS CADENAS GLOBALES DE VALOR

Por **ENRIQUE FANJUL**, socio de **IBERGLOBA** y miembro del Comité de Reflexión sobre Internacionalización del **CLUB DE EXPORTADORES E INVERSORES**.



(Fuente: [Wikimedia Commons](#))

¿Hacia dónde se encaminan las cadenas globales de valor? El tema fue objeto de un debate celebrado el pasado 22 de noviembre por el Club de Exportadores e Iberglobal, en el marco de los webinarios sobre internacionalización que vienen organizando desde hace algo más de dos años. Participaron en el debate Antonio Oporto, consejero de TALGO, Carlos Bereciartua, director de Global Risk Consulting de Aon España, y Germán Bejarano, director de Relaciones Institucionales de Abenewco (cabeza de grupo de la antigua Abengoa), actuando como moderador Enrique Fanjul, de Iberglobal (se puede ver la grabación del webinar [aquí](#)).

En el trasfondo del debate se encuentran los cambios que se están produciendo en las cadenas de valor, cambios impulsados por la pandemia (y el riesgo de que se produzcan otras pandemias en el futuro, o catástrofes naturales), la guerra de Ucrania y las crecientes tensiones geopolíticas.

De la eficiencia a la resiliencia

El criterio dominante en la configuración de las cadenas de valor fue hasta hace poco el de eficiencia: se deslocalizaba, se trasladaba parte de los procesos productivos o se buscaban suministradores en otros países, con el fin de reducir costes, de aumentar la rentabilidad de las operaciones.

Hay que recordar que antes de la pandemia ya estaba en marcha un proceso de pérdida de fuerza de las cadenas globales de valor. Los motivos fundamentales eran económicos. En los países en vías de desarrollo el aumento de los salarios había hecho que el diferencial de salarios en relación con los países avanzados fuera menor, y por tanto había disminuido el incentivo para deslocalizar, o para suministrarse en estos países.

Se popularizó entonces el concepto de desglobalización. El comercio internacional había crecido anteriormente el doble que el PIB global. Con la llamada desglobalización, el comercio internacional pasó a crecer a la misma tasa que el PIB. Es decir, la elasticidad del comercio internacional en relación con el PIB pasó a ser de 1.

La pandemia estalló en 2020 y provocó grandes disrupciones en las cadenas de valor: cierre de fábricas, problemas de transporte por el cierre de puertos, interrupciones en la movilidad internacional de personas.

Como consecuencia de esas disrupciones, la resiliencia, la necesidad de asegurar los suministros, de protegerse contra los riesgos que pudieran afectar la regularidad de éstos, se convirtió en un criterio clave en la estrategia geográfica de los flujos internacionales de bienes y servicios de las empresas.

Las crecientes tensiones geopolíticas con China y la guerra de Ucrania han intensificado este proceso. Los países y las empresas han asumido que ahora deben prestar atención a la seguridad geoestratégica, la necesidad de garantizar, ante posibles riesgos geopolíticos, un control de actividades vitales en la economía. Se han establecido así mecanismos de control de las inversiones extranjeras en actividades económicas estratégicas.

Y en estos últimos tiempos ha surgido también un nuevo criterio en la configuración de las cadenas de valor, que está llamado a tener una importancia cada vez mayor: el criterio ético, de respeto a los derechos humanos. Alemania ha aprobado una legislación que obliga a las empresas a establecer sistemas de diligencia debida sobre sus cadenas de suministro. Las grandes empresas tienen que supervisar estas cadenas, para evitar que se den situaciones de trabajo infantil, violación de los derechos humanos, condiciones laborales abusivas. La Unión Europea en su conjunto está estudiando la implantación de una legislación similar de diligencia debida.

Nuevas tendencias en las cadenas de valor

Se ha empezado a hablar de diversas respuestas en el proceso de reconfiguración de las cadenas de valor:

- Relocalización al país de origen (*reshoring*).
- Acortamiento de las cadenas globales de valor, mediante el acercamiento a localizaciones más cercanas de actividades productivas que se encuentren en zonas geográficas muy alejadas.
- Producción en proximidad o regionalización.
- Aumento de las existencias de los bienes intermedios que las empresas utilizan en sus procesos productivos.
- Un mayor grado de diversificación en los suministros (y también en los clientes), de forma que problemas que puedan surgir con un determinado suministrador puedan ser compensados recurriendo a otros suministradores. Se trata de evitar que suministros esenciales dependan de una única fuente.
- *Friendshoring*, es decir, relocalizar hacia países “amigos”, con los que se compartan sistemas de valores políticos y sociales.

El cambio no será fácil ni rápido. Las empresas, y también los gobiernos, deben ser conscientes de que deben actuar con estrategias a largo plazo. Las cadenas de valor actuales se han construido a lo largo de periodos prolongados de tiempo, se ha invertido mucho dinero en su desarrollo.

Las empresas no pueden lógicamente prescindir del criterio de eficiencia. Pero deben buscar su compatibilización, que es inevitable, con criterios de resiliencia, seguridad geoestratégica, elementos éticos. Es un proceso de adaptación que supondrá costes: los beneficios de la globalización previsiblemente se resentirán.

[Acceso a la grabación del webinario "El futuro de las cadenas globales de valor"](#)