



LABS DERECHOS HUMANOS

CONSTRUYENDO CADENAS DE VALOR
RESILIENTES FRENTE A LA DESIGUALDAD

1. RESUMEN EJECUTIVO

En un contexto global marcado por la fragmentación geopolítica, el aumento de la desigualdad y la creciente presión regulatoria, las empresas se enfrentan al reto de reforzar la resiliencia de sus cadenas de valor.

La gestión de los derechos humanos, a través de la debida diligencia, se configura como una herramienta clave no solo para el cumplimiento normativo, sino para la anticipación de riesgos y la generación de valor empresarial.

Desde Fundación SERES identificamos tres claves que están redefiniendo la gestión de estos riesgos:

- La desigualdad actúa como un riesgo sistémico que impacta directamente en la estabilidad de las cadenas de suministro.
- La debida diligencia permite anticipar riesgos sociales y evitar impactos económicos y reputacionales.
- La resiliencia de la cadena depende tanto de los eslabones más débiles como de la capacidad de colaboración entre actores.

Estos elementos refuerzan la necesidad de evolucionar desde un enfoque reactivo hacia una gestión estratégica y preventiva de los impactos en derechos humanos.

2. CONTEXTO Y ENFOQUE

El entorno global actual está definido por una creciente volatilidad, donde factores como las tensiones geopolíticas, el cambio climático o la polarización social impactan directamente en las cadenas de valor.

Tal y como señalan los análisis internacionales, la desigualdad se ha convertido en uno de los riesgos más interconectados, afectando tanto a la estabilidad social como al funcionamiento de los mercados laborales y las operaciones empresariales.

En este contexto, la gestión de los derechos humanos emerge como un elemento clave para:

- ✓ Identificar riesgos en la cadena de suministro
- ✓ Anticipar conflictos sociales o laborales
- ✓ Reforzar la confianza y la reputación

**La pregunta clave que deben abordar hoy las empresas es:
¿cómo pueden las construir cadenas de valor más resilientes
a través de la gestión de sus impactos en derechos humanos?**

3. PRINCIPALES HALLAZGOS Y APRENDIZAJES

3.1 La desigualdad como factor de riesgo en la resiliencia de las cadenas de valor

La desigualdad no es solo un problema social, sino un factor crítico que afecta directamente a la resiliencia empresarial.

Durante el taller se trabajó sobre **el caso de la debida diligencia del tomate italiano en las cadenas de distribución europeas.**

En 2026, la BBC destapó que varias salsas de tomate vendidas como «italianas» en supermercados británicos contenían tomate cultivado y recolectado en China mediante trabajo forzoso. Entre las marcas afectadas se encontraba Tesco, cuyo producto de marca blanca — comercializado bajo el nombre «salsa de tomate italiana»— quedó directamente expuesto al escándalo. La raíz del problema fue la ausencia de un proceso de debida diligencia en derechos humanos que permitiera identificar, antes de la compra, las condiciones laborales en los eslabones más alejados de su cadena de suministro. Al no haber mapeado ni evaluado los riesgos asociados a sus proveedores en origen, Tesco no contaba con los controles necesarios para detectar o prevenir el uso de trabajo forzoso.

Las consecuencias fueron inmediatas y acumulativas: en el corto plazo, la retirada del producto de los lineales generó pérdida de stock, costes de auditoría reforzada y un daño reputacional significativo bajo la lógica de «suspender, revisar y reponer»; en el medio plazo, la empresa se enfrenta a posibles sanciones económicas, pérdida de cuota de mercado y obligaciones derivadas de normativas, además de exigencias de reetiquetado.

Este caso ilustra que la debida diligencia no es un ejercicio de cumplimiento formal, sino una herramienta de gestión de riesgos con impacto directo en la continuidad del negocio: las empresas que no conocen lo que ocurre en toda su cadena de valor —incluyendo subproveedores— asumen una exposición que puede materializarse en costes económicos, legales y reputacionales muy superiores a los de haber realizado la diligencia previa.

Implicaciones:

- Las empresas deben incorporar variables sociales en sus mapas de riesgo.
- Ignorar estos factores puede generar interrupciones operativas y crisis reputacionales.

3.2 La debida diligencia como herramienta de anticipación, no solo de cumplimiento

La debida diligencia es un **proceso estructurado** que permite identificar, priorizar y mitigar impactos en derechos humanos a lo largo de la cadena de valor.

El caso analizado muestra que una aplicación reactiva (a posteriori) resulta insuficiente, mientras que una **implementación preventiva** podría haber evitado impactos significativos.

Implicaciones:

- La debida diligencia debe integrarse en la toma de decisiones, no limitarse al reporting.
- Es clave priorizar riesgos en función de su severidad y probabilidad.

3.3 Impacto económico y reputacional de los riesgos en DDHH

Los riesgos en derechos humanos tienen una traducción directa en términos financieros.

El caso expuesto muestra cómo una crisis en la cadena de suministro puede derivar en:

- **Retirada de productos**
- **Pérdida de stock**
- **Incremento de costes operativos (auditorías, controles)**
- **Daño reputacional**

Esto pone de manifiesto el concepto de **doble materialidad**, donde los impactos ESG generan consecuencias económicas tangibles.

Implicaciones:

- La gestión de DDHH debe considerarse parte de la gestión de riesgos empresariales.
- Existe una oportunidad de anticipación frente a futuras exigencias regulatorias.

3.4 La visibilidad y control de la cadena de suministro siguen siendo limitados

A pesar de los avances, persisten importantes brechas en la gestión de proveedores:

- Baja visibilidad en niveles más allá del Tier 1
- Limitada confianza en los datos reportados por proveedores
- Escasa verificación mediante auditorías

Implicaciones:

- Es necesario avanzar en herramientas de trazabilidad y transparencia.
- La gestión efectiva requiere ir más allá de los proveedores directos.

3.5 La colaboración como elemento clave de resiliencia

La experiencia empresarial muestra que la resiliencia no puede construirse de forma aislada.

Iniciativas como auditorías compartidas, acuerdos con sindicatos y colaboración sectorial permiten:

- Reducir costes
- Aumentar el alcance
- Mejorar la eficacia de las medidas

Implicaciones:

- La acción colectiva es clave para abordar retos sistémicos.
- La relación con proveedores debe evolucionar hacia modelos de acompañamiento y mejora continua.

4. IMPLICACIONES PARA LA EMPRESA

Los aprendizajes identificados tienen implicaciones relevantes, en diferentes niveles.

A nivel estratégico:

- Integrar los derechos humanos en la gestión de riesgos y en la estrategia ESG
- Anticiparse a la regulación y a las expectativas del mercado
- Generar valor reputacional

A nivel operativo:

- Reforzar procesos de debida diligencia
- Mejorar la trazabilidad de la cadena de suministro
- Implementar mecanismos de control y verificación

Barreras identificadas:

- Falta de visibilidad en la cadena extendida
- Limitaciones en la calidad de la información
- Costes asociados a la implementación

Oportunidades:

- Mejora de la resiliencia operativa
- Refuerzo reputacional
- Generación de ventaja competitiva

5. RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE ACCIÓN

Se presentan recomendaciones y líneas de acción para gestionar riesgos y promover prácticas responsables, con medidas a corto y medio plazo, junto con buenas prácticas de colaboración y seguimiento en terreno.

A corto plazo:

- Identificar y priorizar riesgos en la cadena de valor
- Reforzar auditorías y mecanismos de control
- Revisar políticas de compras y homologación de proveedores

A medio plazo:

- Integrar la debida diligencia en procesos estratégicos

- Desarrollar sistemas de trazabilidad avanzados
- Impulsar programas de desarrollo de proveedores

Buenas prácticas:

- Participación en iniciativas colectivas
- Colaboración con sindicatos y *stakeholders*
- Presencia directa en terreno en contextos de riesgo

Buenas prácticas empresariales destacadas

Los casos compartidos durante la sesión permiten identificar enfoques concretos y replicables para avanzar en la gestión de los derechos humanos en la cadena de valor:

Caso BMW: integración estratégica, trazabilidad y control en origen

El enfoque de BMW destaca por la integración estructural de los derechos humanos en su modelo de negocio, especialmente en el ámbito de las materias primas críticas.

Entre las principales prácticas identificadas destacan:

- **Integración contractual obligatoria.**
- **Debida diligencia reforzada y gobernanza interna.**
- **Trazabilidad avanzada mediante tecnología.**
- **Control directo de materias primas.**
- **Colaboración y acción colectiva.**

Aprendizaje clave:

La gestión efectiva de los derechos humanos requiere un enfoque integrado que combine gobernanza, tecnología, control directo y colaboración sectorial.

Caso TENDAM: enfoque colaborativo y mejora continua en la cadena de suministro

El caso de TENDAM pone de relieve la importancia de la colaboración y la proximidad en la gestión de proveedores en contextos globales complejos.

Entre las prácticas destacadas se encuentran:

- **Modelo multicapa de control.**

- **Colaboración con actores clave: acuerdo con sindicatos internacionales.**
- **Presencia directa en contextos de riesgo.**
- **Estandarización y acción colectiva.**
- **Enfoque de mejora continua.**

La resiliencia de la cadena de suministro se construye a través de relaciones colaborativas, presencia activa y mecanismos de mejora continua, más allá de la mera auditoría.

A partir de ambos casos, se identifican elementos comunes clave:

- La necesidad de ir más allá del cumplimiento formal hacia modelos proactivos
- La importancia de la trazabilidad y la visibilidad en la cadena de valor
- El papel crítico de la colaboración (proveedores, sector, sindicatos, instituciones)
- La combinación de control, acompañamiento y desarrollo como enfoque efectivo

6. CONCLUSIÓN

La gestión de los derechos humanos en las cadenas de valor no es únicamente una obligación normativa, sino un factor estratégico que impacta directamente en la resiliencia, la reputación y la sostenibilidad del negocio.

- La **desigualdad y los riesgos sociales** son factores críticos que pueden generar interrupciones operativas y crisis reputacionales si no se gestionan de manera proactiva.
- La **debida diligencia estructurada** permite anticipar impactos, priorizar riesgos y generar oportunidades de mejora continua en la cadena de suministro.
- La **resiliencia** depende tanto de la capacidad de cada empresa como eslabón de la cadena como de la colaboración efectiva con proveedores, sindicatos, pares de la industria y actores de la sociedad civil.

Los casos de **BMW** y **TENDAM** demuestran que un enfoque integrado, que combina gobernanza, trazabilidad tecnológica,

supervisión directa y colaboración sectorial, constituye un modelo replicable de buenas prácticas para fortalecer la resiliencia y la ética empresarial.

En consecuencia, las empresas que avanzan hacia una gestión estratégica de los derechos humanos pueden no solo mitigar riesgos y cumplir regulaciones, sino también generar valor competitivo, confianza en el mercado y sostenibilidad a largo plazo.

Adoptar un enfoque preventivo, colaborativo y tecnológico en la gestión de los derechos humanos convierte un requisito legal en una palanca de resiliencia y ventaja competitiva.

EMPRESAS PARTICIPANTES

