

Memorando  
sobre  
Códigos  
**22**

# La próxima generación de informes de RSC:

## ¿Mejores informes darán por resultado mejores condiciones de trabajo?



Red de  
Solidaridad  
de la Maquila

Diciembre  
de 2007

# La próxima generación de informes de RSC: ¿Mejores informes darán por resultado mejores condiciones de trabajo?

En *La próxima generación de informes de RSC*, la RSM analiza los recientes avances en informes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de cuatro grandes empresas de los sectores de confecciones y vestuario deportivo, y mira hacia delante a los tipos de informes que serán necesarios para demostrar si las empresas están progresando en mejorar las condiciones de trabajo en sus cadenas globales de suministros.

## Índice de contenido

La próxima generación de informes .....	4
Reestructuración y consolidación .....	5
Revelación de fábricas .....	6
Cambios en la producción .....	6
Políticas de cierres y salidas de fábricas .....	9
Las relaciones en las compras .....	10
¿Descubriendo las raíces? .....	12
Determinación de precios y salarios .....	14
Capacitación y participación .....	17
Resumiendo .....	18
Avanzando .....	20
Informes y transparencia: recomendaciones clave para 2008 .....	21
Notas .....	23

## Memorando sobre Códigos

El *Memorando sobre Códigos* de la Red de Solidaridad de la Maquila describe tendencias en códigos voluntarios de conducta y políticas gubernamentales y explora temas críticos en el movimiento de derechos laborales. Los *Memorandos sobre Códigos* están disponibles en español e inglés en el sitio web de la Red de Solidaridad de la Maquila: <http://es.maquilasolidarity.org>. Son bienvenidos los comentarios y sugerencias de nuestros lectores.



Esta publicación está registrada en:  
Creative Commons Attribution-Noncommercial-  
Share Alike 2.5 Canada License.

Imagen de tapa: © Copyright John Kounadeas

**A**unque los informes públicos sobre iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC) están siendo algo cada vez más común entre las grandes marcas de ropa y calzado deportivo, ¿dan a los interesados información suficiente para evaluar si realmente ha habido progresos en sus fábricas proveedoras en todo el mundo?

Los informes de RSC de las grandes marcas abarcan una amplia gama de información, que va desde una referencia pasajera a compromisos sociales y ambientales amplios, discursos prometedores de mayores auditorias de fábricas, informes anecdóticos de algunos programas selectos de capacitación de personal de gerencia, revelación y actualización de datos concretos de hallazgos de auditoria, y discusiones francas y detalladas de los defectos en los actuales programas de cumplimiento de estándares laborales, junto con promesas de renovar esos programas, con el fin de tratar con las causas de raíz que hacen que persistan las violaciones.

Como regla general, el aumento de los informes públicos de RSC es una respuesta positiva a las demandas de consumidores e inversionistas de tener mayor información sobre como las empresas se adhieren a los estándares laborales y ambientales. Sin embargo, los buenos informes se juzgan por la calidad y no por su tamaño. Si el objetivo de los informes públicos es aclarar la posición que tiene una empresa sobre responsabilidad social empresarial y qué hace para cumplir con los estándares reconocidos internacionalmente y para reducir el riesgo de incumplimiento de dichos estándares, entonces la información proporcionada debe referirse directamente a los factores más importantes que aseguran ese cumplimiento.

En 2005 y 2006, el Grupo de Acción en Comercio Ético (ETAG) publicó sus "Calificaciones en Transparencia" de las empresas, evaluando y comparando

informes públicos sobre cumplimiento de los estándares laborales de grandes tiendas y marcas que venden prendas de vestir en el mercado canadiense, incluyendo a Levi Strauss, Nike, adidas, H&M, Mountain Equipment Co-op, Roots, La Senza, Reitmans y otras 22.

Las calificaciones del ETAG, que fueron preparadas por la RSM, intentaban medir lo que las empresas informaban públicamente, comparándolo con una serie de criterios, a modo que dicha medición pudiera permitir a los consumidores e inversionistas éticos, y otros interesados, evaluar cuán seriamente una empresa estaba comprometida en asegurar el cumplimiento de los estándares laborales en su cadena de suministros. Los criterios fueron diseñados para determinar los factores que son críticos para asegurar el cumplimiento de los derechos laborales, que son diferentes de los informes narrativos sobre asuntos tangenciales.

De manera similar, a escala internacional, la Iniciativa Global sobre Informes (GRI por

**Memorando  
Sobre Códigos  
Número 22**

.....  
**Red de  
Solidaridad  
de la Maquila**

■ **3**

Los informes de RSC y otros documentos citados en este Memorando están disponibles (en inglés) en línea en:

Nike: FY05-06 CR Report  
[www.maquilasolidarity.org/redir/cm22-Nike](http://www.maquilasolidarity.org/redir/cm22-Nike)

Gap: 2005-06 Social Responsibility Report  
[www.maquilasolidarity.org/redir/cm22-Gap](http://www.maquilasolidarity.org/redir/cm22-Gap)

Mountain Equipment Co-op:  
2006 MEC Ethical Sourcing Report  
[www.maquilasolidarity.org/redir/cm22-MEC](http://www.maquilasolidarity.org/redir/cm22-MEC)

Wal-Mart: 2006 Ethical Sourcing Report  
[www.maquilasolidarity.org/redir/cm22-WalMart](http://www.maquilasolidarity.org/redir/cm22-WalMart)

Global Reporting Initiative:  
Draft Apparel and Footwear Sector Supplement  
[www.maquilasolidarity.org/redir/cm22-GRI](http://www.maquilasolidarity.org/redir/cm22-GRI)

ETAG 2005 and 2006 Transparency Report Cards  
<http://es.maquilasolidarity.org/temas/rsc/transparencia/2006>

**Memorando**  
**Sobre Códigos**  
**Número 22**

.....  
**Red de**  
**Solidaridad**  
**de la Maquila**

■ 4

sus siglas en inglés) produjo un borrador de un conjunto de estándares suplementarios de información para el sector de confecciones y calzado (también conocidos como suplementos sectoriales), que trata también de identificar y estandarizar el tipo de información que se espera den las marcas que operan en el sector.

Aún cuando el ETAG no producirá una *Calificación de Transparencia* en el 2007, esperamos que este *Memorando sobre Códigos* sirva como una actualización sobre los nuevos avances y recomendaciones sobre transparencia para futuros informes de RSC en los sectores de confecciones y calzado, y esta basado principalmente en informes recientes de Gap Inc., Nike, Wal-Mart y Mountain Equipment Co-op (MEC).

## La próxima generación de informes

Aún cuando está surgiendo un consenso sobre qué es lo que deben informar las empresas de confecciones y calzado deportivo, en relación a temas de estándares laborales en sus cadenas globales de suministros, los nuevos desafíos en la industria plantean la necesidad de mediciones adicionales a ser consideradas en los informes.

Por ejemplo, habiendo reconocido que las propias prácticas de compras de las empresas pueden promover los abusos a los derechos laborales a nivel de fábrica, los diferentes interesados cada vez quieren más información sobre cómo se determinan los precios, la administración de la cadena de suministros, tiempos de entrega y otras prácticas de compras.

De manera similar, el dramático impacto de la reestructuración de la industria, como consecuencia de la eliminación de las cuotas de importación a comienzos del 2005, demostró que las prácticas de aprovision-

amiento de una empresa, los planes de consolidación y el manejo de la suspensión de pedidos a una fábrica, cierres y despidos, constituyen factores críticos en cómo una empresa maneja los temas de derechos laborales en su cadena de suministros.

Inicialmente, los informes sobre RSC de las empresas en los sectores de confecciones y calzado deportivo se enfocaban en declaraciones generales de valores y principios, asegurando que estos valores eran aplicados en las operaciones de la cadena de suministros de la empresa. Cuando este enfoque fue confrontado con escepticismo (fundamentado), las empresas líderes comenzaron a informar con datos agregados sobre hallazgos de auditorias y programas de las empresas para minimizar las violaciones a los códigos de conducta en diversas regiones geográficas.

La recolección, análisis y publicación de estos datos concretos tuvieron el efecto de centrar la atención de las gerencias en el problema y permitir alguna medición del progreso. Al ampliarse este enfoque, se hicieron más claras las limitaciones de la metodología. El hecho de que los datos actualizados mostraran poco o ningún progreso en eliminar la persistencia de los abusos, planteó serios interrogantes sobre si los sistemas de monitoreo estaban tratando efectivamente con las causas subyacentes de las violaciones a los derechos de los trabajadores.

En los últimos tres años, las empresas líderes han comenzado a informar más sobre las causas de raíz del incumplimiento persistente y los pobres resultados de las auditorias, así como a identificar los cambios necesarios a su enfoque, con el fin de lograr y mantener el cumplimiento de los estándares laborales en base a estos análisis.

En su *Informe sobre Responsabilidad Corporativa, FY05-06* Nike reconoce los enfoques "generacionales" que hemos identificado aquí:

En la Generación I establecimos estándares. En la Generación II desarrollamos herramientas y métodos para monitorear estos estándares. Cada generación fue un escalón al siguiente y produjo un aprendizaje y experiencias vitales para todos los interesados. La Generación III es lo que llamamos competitividad responsable. Mientras el monitoreo sigue siendo la piedra fundamental de nuestro enfoque, estamos lanzando una mirada más amplia e integral a nuestra cadena de suministros, enfocándonos en identificar las causas de raíz y las soluciones que producirán un cambio sistémico.<sup>1</sup>

Aún cuando es bienvenido el ejemplo de los nuevos enfoques y el reconocimiento de que hay causas de raíz, existe el peligro de que los informes sobre estos temas puedan devenir en el mismo tipo de vagas “declaraciones de valores” que precedieron a la introducción de datos concretos en los informes de RSC de las empresas.

La próxima generación de informes, por lo tanto, tendrá que incluir medidas confiables de cómo una empresa está realmente tratando con las causas de raíz y los factores estructurales más amplios, que actualmente se reconoce que impactan en el cumplimiento individual de cada fábrica de los estándares laborales. Por ejemplo, dichos informes deberán incluir mejor información sobre cambios globales en la producción, relaciones de compras, participación y capacitación, y precios y salarios.

## Reestructuración y consolidación

Una de las áreas donde los informes son inadecuados es en los impactos de la reestructuración en las cadenas globales de suministros. En los últimos tres años a nivel global se dio una dramática reestructuración de la industria de la confección. Con la eliminación de las cuotas de importación, bajo el Acuerdo Multi Fibra (AMF) en enero de 2005,

los fabricantes, tiendas y comercializadores de marcas quedaron en libertad de abandonar países enteros, cuya ventaja competitiva estaba basada principalmente en su acceso a las cuotas.

El proceso de consolidar la producción todavía no ha terminado y es posible que veamos más impactos en 2008, al expirar las medidas de salvaguardia impuestas a China por los EE. UU. y Europa, permitiendo que se asigne más producción a China.

Mientras que esta reestructuración está aún por completarse, algunos de sus impactos ya son muy claros. Se están cerrando fábricas en todo el mundo – muchas sin que los propietarios asuman sus responsabilidades legales – dejando a los trabajadores sin empleos y a menudo sin el pago de indemnizaciones, salarios atrasados y otros beneficios.

Trágicamente, varias fábricas, que fueron el escenario de difíciles victorias de organización sindical y de negociaciones colectivas exitosas, fueron cerradas, mientras los fabricantes culpaban a los compradores por trasladar sus pedidos a otros lugares y los compradores a su vez culpaban a los proveedores por no haberles consultado antes de tomar esas decisiones.

En este nuevo ambiente comercial, algunas empresas han expresado públicamente su compromiso de reestructurar de una forma que respete y/o mejore los derechos laborales y con lo que denominan “competitividad responsable.” La más prominente de estas declaraciones es el *Marco de Colaboración* del Foro del AMF, que describe un conjunto de principios para la acción acordados por empresas, sindicatos, gobiernos y ONGs a la luz de la reestructuración de la industria.<sup>2</sup> Algunos de los principios del *Marco de colaboración* para compradores son:

- Mantener la actual base de aprovisionamiento por país, incluyendo la consolidación en un país;

**Memorando**  
**Sobre Códigos**  
**Número 22**

.....  
**Red de**  
**Solidaridad**  
**de la Maquila**

■ 5

**Memorando**  
**Sobre Códigos**  
**Número 22**

.....  
**Red de**  
**Solidaridad**  
**de la Maquila**

■ 6

- Buscar abastecerse con proveedores y países que respeten los estándares laborales fundamentales; y
- Dar a conocer información de la cadena de suministros que facilite la rendición de cuentas a interesados externos.

¿Son estos principios, al igual que los primeros códigos de conducta, meras declaraciones amplias de aspiraciones que no se cumplen o que ni siquiera se tratan de cumplir en la práctica? Éste es uno de los temas clave que la próxima generación de informes corporativos deberá resolver.

Lo que queda claro es que en esta etapa no hay información exhaustiva disponible sobre dónde se aprovisionan de sus productos las marcas de indumentaria, y por qué.

## Revelación de fábricas

Algunas marcas como Nike, Levi Strauss, Timberland y más recientemente adidas, dieron un paso importante y crucial al revelar la ubicación de sus fábricas proveedoras. Ni Gap, Wal-Mart y Mountain Equipment Co-op (MEC) – una pequeña tienda canadiense que a pesar de su tamaño fue segunda en la *Calificación de Transparencia* del ETAG 2006 – revelaron la ubicación de las fábricas en sus últimos informes de RSC. MEC, sin embargo, prometió revelar la ubicación de sus fábricas en 2008.

El dar a conocer las listas de ubicación de las fábricas es útil para respaldar las declaraciones de una empresa y añade credibilidad a los esfuerzos de una empresa para lograr el cumplimiento de los estándares laborales, dado que abren las cadenas de suministros de las empresas al escrutinio por parte de ONGs y sindicatos locales e internacionales, y promueven la cooperación en temas de cumplimiento entre los compradores que comparten fábricas. Cuando dichas listas son actualizadas anualmente, compararlas tam-

bién proporciona alguna información sobre los cambios globales de en dónde se hacen los pedidos.

En su más reciente informe sobre RSC, Nike incluyó una lista completa de las fábricas que manufacturan sus productos, junto con las direcciones. Nike sostiene que, desde que ellos primero dieron a conocer la ubicación de las fábricas hace dos años, la empresa “ve resultados como consecuencia de la colaboración: información y mejores prácticas compartidas, mejores recursos y una cobertura más efectiva de las cadenas de suministros en nuestra industria.” Después de dos años, añaden, “nos hemos dado cuenta de que no había una desventaja competitiva por introducir mayor transparencia a nuestra cadena de suministros.”<sup>3</sup>

Aunque ha aumentado la cantidad de marcas que revelan la ubicación de las fábricas, todavía tiene que convertirse en algo más amplio. Dado el entusiasmo de Nike por las oportunidades que ofrece revelar las fábricas, y su repudio de declaraciones anteriores de que la revelación resultaría en desventajas competitivas, los consumidores, inversionistas y trabajadores deben presionar a las empresas reacias para que se unan a Nike en dar a conocer sus propias cadenas de suministros.

## Cambios en la producción

Aunque dar a conocer las fábricas ofrece oportunidades de colaboración entre compradores que comparten fábricas, así como entre compradores y organizaciones de la sociedad civil, y permite un mayor escrutinio de las afirmaciones de una empresa, no ofrece datos completos de cómo reacciona una empresa al nuevo ambiente liberalizado, cuando participa en los rápidos cambios de la producción global, que están teniendo un efecto tan fuerte sobre los trabajadores, comunidades y países.

Los cambios en la producción – o al menos la amenaza de ello – impactan en la capacidad de los trabajadores y gobiernos nacionales de presionar por mejores condiciones de trabajo, mayor respeto por los derechos de los trabajadores y mejor cumplimiento de las leyes laborales.

“Las corporaciones transnacionales deben reconocer que su actual modelo de negocios, que promueve prácticas de compras y cambios caóticos en la producción – especialmente en países o zonas francas que se niegan a dar vigencia legal al derecho de los trabajadores a la libertad de asociación – impacta negativamente en las condiciones de trabajo,” dice Kelly Dent de Oxfam Australia.<sup>4</sup>

Martin Hearson, Coordinador de Campaña de la coalición El Trabajo Detrás de la Etiqueta [Labour Behind the Label] en Gran Bretaña, dice que la amenaza de reubicar pedidos de producción también impacta en el gobierno en su disposición de dictar regulaciones y/o hacer cumplir las leyes. “Al nivel nacional, los grupos de derechos laborales y los sindicatos son pesimistas en cuanto a demandar una mejor legislación laboral a los gobiernos, sabiendo que existe un malabarismo entre mejorar las condiciones y mantener la competitividad.”<sup>5</sup>

Las listas de fábricas de Nike revelan que en los dos últimos años la empresa ha dejado de usar el 60% de las fábricas que usaba antes en Portugal, 7 de las 8 fábricas que usaban en Bulgaria, 3 de las 4 fábricas en Las Filipinas y 5 de 6 fábricas en El Salvador, (aunque se añadió una nueva fábrica salvadoreña a la lista). La lista muestra también que la empresa se retiró totalmente de Albania, la República Dominicana,<sup>6</sup> Macedonia, Nueva Zelanda, Perú y Suiza, añadiendo once nuevas fábricas en Brasil y

dos en Camboya para llegar a un total de tres. Después de añadir y restar un gran número de fábricas en China, Nike finalmente tuvo un pequeño incremento en las fábricas que usa en ese país.

Los informes de RSC de Nike también tiene cuadros, por región, de cuántas fábricas usa por cada tipo de producto (ej. prendas de vestir, equipos, calzado) y cuántos empleados en cada región trabajan en la manufactura de sus productos.<sup>7</sup> Aunque los países productores están agregados en cua-

tro grandes regiones geográficas – las Américas (incluyendo los EE. UU.), EMEA (Europa, Cercano Oriente y Africa), Asia del Norte y Asia del Sur – la información es útil si acompaña a datos más detallados, y siempre y cuando sea actualizada.

Sin embargo, lo que no aparece con claridad en las listas de fábricas reveladas

por Nike y otras marcas, es si hay cambios significativos en el volumen de producción de algunas regiones a otras.

Por ejemplo, aunque Nike ha mantenido una cantidad similar de fábricas proveedoras activas en China, no está claro si el volumen de pedidos en esas fábricas creció, disminuyó o se mantuvo igual. En Las Filipinas ¿consolidó Nike pedidos en una fábrica, o sacó directamente del país esos pedidos?

Para la producción de calzado, Nike dio información más detallada que la que dieron otras marcas, no sólo en su informe FY05-06 sino también en sus presentaciones anuales 10K ante la Comisión de la Bolsa de EE. UU., identificando el porcentaje de producción en cuatro países principales, lo cual ha permitido rastrear los cambios en el tiempo. Por ejemplo, la información proporcionada revela que los cuatro países principales que produjeron calzado para Nike en el año fiscal

**“Su actual modelo de negocios, que promueve prácticas de compras y cambios caóticos en la producción ... impacta negativamente en las condiciones de trabajo”**

Kelly Dent, Oxfam

**Memorando  
Sobre Códigos  
Número 22**

.....  
**Red de  
Solidaridad  
de la Maquila**

■ 7

2007 representan el 98% de la producción de calzado de Nike.

En el año fiscal 2007, contratistas proveedores en China, Vietnam, Indonesia y Tailandia manufacturaron 35 por ciento, 31 por ciento, 21 por ciento y 12 por ciento respectivamente del total del calzado de marca de Nike.<sup>8</sup>

En el caso de la ropa, que actualmente está atravesando por una reestructuración mucho más volátil, Nike no ofrece tanta claridad:

Casi toda la producción de ropa marca Nike para la venta en el mercado estadounidense, y toda la producción de ropa para la venta en el mercado internacional, fue manufacturada fuera de los EE. UU. por fabricantes contratistas independientes en 36 países. La mayoría de esta producción de prendas de vestir fue en China, Tailandia, Indonesia, Malasia, Turquía, Honduras, Vietnam, Sri Lanka, México, Taiwán, Camboya, India y Bangladesh.<sup>9</sup>

Nike informa también que el 6% de sus prendas es fabricado en una sola fábrica, y que el 6% del calzado también lo es. No hay información sobre otros volúmenes de producción por fábrica, ni tampoco los nombres de las dos fábricas mencionadas. Sería útil para Nike informar sobre los volúmenes de producción de ropa en la misma forma en que informa sobre la producción de calzado.

MEC dio pasos en ese sentido. En su *Informe de Compras Éticas 2006*, la empresa identifica el valor en dólares del inventario comprado en el año anterior en todas las categorías – artículos marca MEC y otras marcas. Después, MEC identifica el valor en dólares de artículos marca MEC y cuántas fábricas producen estos artículos. Ofrece una tabla que muestra el volumen de compras a las fábricas, tanto por valor como por porcentaje del total de las compras de MEC. Por ejemplo, la tabla nos dice que MEC compró más de US\$ 5 millones a dos de sus fábricas (un total de US\$ 14.030.584 entre las dos), lo cual representó el 27% del total de sus compras en el mundo.

Estos informes pueden ser mejorados identificando dónde están ubicadas las fábricas. MEC sí proporciona un cuadro que muestra el aumento o disminución de sus pedidos en regiones en particular (Canadá, China, Vietnam y “Resto de Asia”) en los últimos tres años, tanto en sumas de dólares como en porcentajes de las compras totales, pero esto podría detallarse más.

En su *Informe de Responsabilidad Social 2005-06* Gap Inc. identifica cuántas fábricas activas tenía en once regiones.<sup>10</sup> Dado que Gap tiene cuadros similares en su *Informe de Responsabilidad Social 2004*,<sup>11</sup> es posible identificar los cambios en el uso de fábricas regionalmente. Los resultados muestran una consolidación significativa de su producción, con una reducción del número de fábricas activas del 23%, yendo de 2,672 fábricas en 2004 a 2,053 fábricas en 2006. En el mismo periodo, África Subsahariana perdió casi el 60% de las fábricas activas de Gap.

Pero aún así el informe de Gap no da suficiente información para tener una imagen más exacta del impacto de sus decisiones de aprovisionamiento en países específicos, porque la información está agregada por amplias regiones geográficas y no incluye información específica sobre niveles de producción en cada país. Es posible, por ejemplo, que los niveles de producción en el África Subsahariana se hayan mantenido constantes pero que estén simplemente consolidados en menos fábricas y/o países, pero los informes de Gap no son claros en este aspecto.<sup>12</sup>

Gap sí informa que China “representó el 20 por ciento del total de unidades de artículos comprados y el 19 por ciento del total del costo de las mercancías” en 2006.<sup>13</sup> Sin embargo, no divide las cifras para otros países.

Estas tres empresas han dado pasos significativos en revelar más información en esta área que lo que han hecho la mayoría de sus competidores. Sin embargo, éstas y otras empresas de ropa deberían dar a conocer información adicional no sólo para hacer

**Memorando**  
**Sobre Códigos**  
**Número 22**

Red de  
Solidaridad  
de la Maquila

■ 8

posible medir el impacto que está teniendo la reestructuración y la consolidación, sobre los trabajadores en los países que pierden empleos, sino también para ver si, y en qué grado, el cumplimiento de los estándares laborales influye en sus decisiones de aprovisionamiento regionales y globales.

Por ejemplo, deberían proporcionar información suficiente para determinar si, y en qué grado, se están adhiriendo a los principios del *Marco de Colaboración del Foro del AMF*, al consolidar la producción en un país, cuando es posible, y dando preferencia a fábricas y países que ofrecen trabajo digno.

Una medición sencilla de si las empresas están dando preferencia a fábricas que ofrecen trabajo digno, así como si están promoviendo el respeto a la libertad de asociación en sus fábricas proveedoras, sería que incluyeran en sus informes de RSC actualizaciones sobre densidad sindical en sus cadenas de suministros. *El Borrador del Suplemento para los sectores de Indumentaria y Calzado del GRI* sugiere medir en la cadena de suministros el porcentaje de fábricas en el cual haya uno o más sindicatos, divididos por país. Además, el borrador del suplemento pide a las empresas que informen sobre la presencia de contratos colectivos de trabajo.<sup>14</sup>

## Políticas de cierres y salidas de fábricas

Desde el fin de las cuotas, el tema de los cierres y salidas de fábricas ha estado al frente en los esfuerzos por defender los derechos de los trabajadores, mientras trabajadores y comunidades alrededor del mundo luchan con los impactos negativos por la pérdida de empleos. Sin embargo, actualmente las empresas apenas informan sobre los esfuerzos que están haciendo para asegurar que se respeten los derechos de los

trabajadores durante los cierres de fábricas y despidos de trabajadores.

La salida de las marcas de fábricas puede ocurrir por diversas razones: baja calidad, cambio en el enfoque del producto, ubicación, determinación de precios (incluyendo impuestos, tarifas y cambios monetarios), y temas de cumplimiento o controversias públicas, entre otros. A veces la salida de un comprador importante de una fábrica lleva al cierre o a una gran reducción de los empleados. Dado que los derechos y beneficios legales de los trabajadores están con frecuencia en gran peligro durante el cierre de una fábrica, es crítico que las empresas de marcas compradoras desarrollen e informen sobre sus políticas y prácticas que aseguren que su salida y/o cierre de una fábrica no resultará en violaciones a los derechos de los trabajadores.

*El Borrador del Suplemento para los sectores de Indumentaria y Calzado* de GRI pide a

### Del Boletín de la Campaña Ropa Limpia sobre cierres de fábricas:

“Dado el gran impacto que tienen las prácticas de compras del comprador en la situación económica del proveedor, y por lo tanto del bienestar laboral, debemos también esperar un alto grado de transparencia y acción (colectiva) por parte de los compradores en el proceso alrededor del cierre, especialmente cuando se trata de determinar si hay alternativas posibles al cierre, y asegurar que las negociaciones se hagan de buena fe. Sin embargo, tal como lo han demostrado varios casos de alto perfil en los últimos años, en la práctica los compradores son extremadamente reacios a involucrarse en esta área.”<sup>15</sup>

El boletín describen una gama de directivas internacionales que deberían ser aplicadas cuando se contemplan cierres, incluyendo las Recomendaciones 119 y 180, y la Convención 173 de la OIT.

## Memorando Sobre Códigos Número 22

.....  
Red de  
Solidaridad  
de la Maquila

■ 9

## Las relaciones en las compras

Mientras se siguen haciendo campañas en contra de las salidas de las marcas de las fábricas donde los trabajadores han organizado sindicatos y negociado mejoras en salarios y condiciones de trabajo, así como contra violaciones de los derechos de los trabajadores durante los cierres de fábricas, los defensores de los derechos laborales presionan también para que se tengan relaciones a más largo plazo y con mayor estabilidad entre compradores y las fábricas que producen sus artículos. Las relaciones a más largo plazo y más estables dan mayor posibilidad de que un empleador trate con los problemas del lugar de trabajo que requieren ya sea más capacitación, más inversión de capital o simplemente más tiempo para tratar con las causas de raíz de los problemas.

Cada vez más las empresas de marcas hablan de la necesidad de establecer relaciones a más largo plazo con proveedores o vendedores confiables, y apuntan a esto como un resultado potencialmente positivo de la reestructuración y consolidación. Sin embargo, dado que los proveedores con frecuencia son propietarios de varias plantas de producción, las relaciones a largo plazo con menos proveedores grandes no se traducen necesariamente en compromisos de largo plazo con fábricas específicas, o en darle prioridad a fábricas donde están mejorando los salarios y las condiciones de trabajo.

“Es interesante notar que muchas marcas rechazan la descripción de quienes hacen campaña de un modelo de aprovisionamiento informal, diciéndonos que tienen relaciones a largo plazo con el grueso de proveedores,” dice Martin Hearson, Coordinador de Campaña de la Campaña Ropa Limpia en Gran Bretaña.<sup>19</sup>

“Hay varias razones por las que las empresas pueden estar diciendo esto, a pesar de la

las empresas que informen sobre su “estrategia para manejar el impacto de las salidas [de las fábricas].”<sup>16</sup>

Nike dio un paso adelante en este sentido, describiendo su estrategia de salida de una fábrica en de manera gráfica. La empresa hace un seguimiento de esto con una serie de estudios de caso, demostrando las acciones de Nike en dos casos de salidas de fábricas, y discutiendo el desarrollo de nuevas guías de orientación para “transiciones responsables,” según el marco del Foro del AMF.<sup>17</sup>

Gap Inc., quien al igual que Nike participa en el grupo de trabajo del Foro del AMF sobre “transiciones responsables,” no informa sobre sus políticas de cierres o salidas en su último informe de RSC. Gap si ha hecho notar este tema en su informe de 2004, pero no da el nivel de detalle que si es evidente en el informe de Nike 2005-06. Wal-Mart no trata con el tema de cierres o salidas de fábricas en su informe de 2006.

Demostrar una clara comprensión de los impactos potenciales de las salidas de fábricas, así como definir políticas y prácticas responsables para tratar con dichos impactos, se ha convertido en algo imperativo en una industria que esta siendo sacudida por cierres y reestructuraciones. Los avances iniciales de Nike en esta dirección deberían tener la reciprocidad de otras empresas.

Más aún, aunque las salidas de fábricas han planteado preocupaciones críticas con respecto a los derechos de los trabajadores, la cuestión de si los compradores están dispuestos a asumir compromisos a largo plazo con los proveedores y las fábricas al consolidar la producción es algo que también se ha puesto al frente en las discusiones. Como MEC, que no informa sobre sus salidas de fábricas en su último informe de RSC, señala: “Cuanto más nos involucramos en las fábricas y cuanto más tiempo las conocemos, más podemos influir positivamente en los derechos de los trabajadores.”<sup>18</sup>

### Memorando Sobre Códigos Número 22

### Red de Solidaridad de la Maquila

■ 10

continua inseguridad a nivel de la fábrica,” dice. “En primer lugar, muchos ‘proveedores’ son ellos mismos empresas multinacionales, de manera que la decisión sobre dónde aprovisionarse se desarrolla de la marca al proveedor: lo que la marca ve como una relación estable con su proveedor puede no llevar a una relación estable con fábricas individuales.”

“Segundo, la estabilidad y la seguridad son dos cosas muy distintas. Una marca puede muy bien tener lo que ve como una

**Una marca puede muy bien tener lo que ve como una relación permanente y a largo plazo con un proveedor, pero ésta puede estar basada en contratos que duran tan poco como seis meses, sin garantía de que la marca no vaya a irse a cualquier otro lado después de ese lapso.**

relación permanente y a largo plazo con un proveedor, pero ésta puede estar basada en contratos que duran tan poco como seis meses, sin garantía de que la marca no vaya a irse a cualquier otro lado después de ese lapso.

Herson reconoce que hay alguna evidencia de relaciones más estables con algunas fábricas proveedoras. “En la búsqueda de cadenas de suministros más dinámicas, muchas marcas se están yendo a abastecerse más directamente de fábricas y a trabajar en mayor colaboración con los proveedores, lo cual tiene que estar basado en relaciones a

largo plazo.” El apunta que “conocer bien a su proveedor tiene más sentido comercial cuando uno quiere tener un pedido en apenas un par de semanas, o cuando uno quiere ahorrar hasta el último centavo en costos de producción.”

“Mientras que esta tendencia se puede aplicar a los proveedores centrales de la marca (típicamente alrededor de la mitad o

un tercio de sus proveedores, pero representando una proporción mayor de su producción);” continúa diciendo, “sigue habiendo una importante cantidad de producción afuera de estas relaciones estables, con una base proveedora cambiante, dependiente de tendencias y especialidades nacionales/fabriles, tipos de tela y por supuesto de precios.”

Actualmente existe poca información disponible en los informes de las empresas sobre el tiempo de las relaciones con las fábricas proveedoras o la estabilidad de su sistema de contratación, aunque hay algunos indicios de que este tipo de información podría verse más en futuros informes de RSC. En su *Informe de Aprovisionamiento Ético 2006*, Wal-Mart admite que existe una “necesidad de transformación en la relación empresa-proveedor, cambiando de ser una asociación primariamente transaccional (órdenes de compra) a compromisos de más largo plazo.” El *Informe* continúa diciendo:

**Si los proveedores pueden depender de negocios futuros, como resultado de un desempeño positivo, tendrán más incentivos para actuar conforme al Estándar para Proveedores. Wal-Mart imagina que estas medidas mejorarán los resultados de auditoría. La meta para los proveedores es entregar artículos de mayor calidad, producidos en fábricas que demuestren un fuerte compromiso con los estándares laborales y ambientales de Wal-Mart. Los detalles específicos de la estrategia, incluyendo puntos de referencia y mediciones, siguen en desarrollo, pero se está trabajando en ello. Informaremos sobre el progreso en nuestro próximo Informe sobre Aprovisionamiento Ético.<sup>20</sup>**

Sin embargo, Wal-Mart no da información sobre el plazo actual de las relaciones con fábricas proveedoras en su informe de 2006.

Nike dice en su último informe:

**Nuestro enfoque central en indumentaria y calzado es avanzar hacia menos asociaciones estratégicas pero más fuertes y a largo plazo, y hacia un modelo de manufactura que lleve a la eficiencia y productividad y que cree oportunidades para los trabajadores.<sup>21</sup>**

**Memorando  
Sobre Códigos  
Número 22**

.....  
**Red de  
Solidaridad  
de la Maquila**

**Memorando**  
**Sobre Códigos**  
**Número 22**

.....  
**Red de**  
**Solidaridad**  
**de la Maquila**

■ 12

No obstante, hay poca información a la fecha sobre la práctica actual de Nike en este tema.

Aunque Gap también mostro conocimiento del tema de desarrollar relaciones a más largo plazo con los proveedores en su *Informe de Responsabilidad Social 2004*,<sup>22</sup> en su informe más reciente no hay mención de ello, ni de indicadores de cómo estaba tratando la empresa con el tema.

MEC nuevamente es la empresa que dio más información en esta área. La empresa trata de abordar la cuestión del plazo de su relación con las fábricas, identificando la cantidad aproximada de fábricas (30 de 56) con las que ha trabajado por más de cinco años. MEC informa que “las relaciones con las fábricas restantes han sido más fluidas, generalmente duran menos de unos pocos años y están sujetas a productos con menor duración en los anaqueles.”<sup>23</sup>

La innovación de MEC en la información en esta área es útil, pero podría mejorarse identificando la cantidad de fábricas con las que ha trabajado en tener una serie de incrementos más amplios en los lapsos del tiempo de la relación – uno, tres, cinco, diez o más años, por ejemplo. La cuestión aquí es si existe un patrón de cambiar órdenes de compra regularmente (aumentando la incertidumbre para las fábricas y por lo tanto para los trabajadores) o si las fábricas pueden esperar negocios más constantes con la empresa.

Las marcas también podrían revelar si establecen contratos de aprovisionamiento a más largo plazo, con fábricas comprometidas a cierto volumen de producción, en un lapso específico de tiempo (en oposición a compras orden por orden.)

Aunque el *Borrador del Suplemento para los sectores de Indumentaria y Calzado* de GRI no ofrece una guía clara sobre las medidas que se están buscando en esta área, pide explícitamente a las empresas informar sobre “métodos para integrar la implementación del Código de Conducta en las prácticas de

negocios, incluyendo – aunque no limitándose a ello – la política de aprovisionamiento y las relaciones con los proveedores.”<sup>24</sup>

Informar sobre la duración de las relaciones de negocios con las fábricas proveedoras, políticas de fijación de precios e incentivos con que promueven y premian el cumplimiento con los estándares laborales, así como sobre la integración de la política de RSC de la empresa en sus decisiones de aprovisionamiento, debería por lo tanto ser considerado una respuesta a este nuevo indicador del borrador de GRI.

## ¿Descubriendo las raíces?

Una cuestión central en los informes de la siguiente generación es la de las causas de raíz que subyacen a los persistentes abusos a los derechos laborales.

Los informes de Nike y Gap, y en menor medida los de Wal-Mart y MEC, constituyen un avance en la descripción de los factores que pueden contribuir a las violaciones recurrentes de los derechos laborales en sus cadenas de suministros.

Nike, por ejemplo, describe lo que cree que son algunas de las causas de raíz de las horas extra excesivas:

**Los cambios de diseño de último momento y la mala previsión de los compradores presionan a las gerencias de fábricas, que pueden haber hecho un trabajo de por sí ya deficiente en planificar la producción o han aceptado órdenes de compra que superan su capacidad, como formas de manejar los riesgos en un mercado fluctuante. Esta presión sobre las fábricas contratadas se combina con eventos inesperados tales como cortes de electricidad o arribos tardíos de los materiales.**

**La presión sobre la fábrica para que entregue la producción a tiempo con frecuencia pareciera pesar más que la preocupación sobre el cumplimiento de las leyes, el cumplimiento del código de conducta y prácticas generales de buen desempeño. Puede**

**darse un ciclo negativo que refuerce. Las horas extra excesivas pueden estar resultando en menor calidad o productividad, promoviendo así más exceso en horas extra para cumplir con las metas de producción. Muchos en la industria local pueden también sortear o ignorar el cumplimiento legal de los estándares, lo que puede reflejarse en una falta de claridad o cumplimiento más generalizados de la legislación.<sup>25</sup>**

En base a esta comprensión, Nike establece planes para eliminar las horas extra excesivas en sus fábricas contratistas para 2011, usando una combinación de enfoques como:

- Aumentar la productividad por estilo de producto, disminuyendo la complejidad en la cadena de suministros;
- Consolidar materiales;
- Asegurar que la entrega del diseñador a la fábrica se lleve a cabo dentro de un plazo acordado, de manera que la presión adicional para la entrega no caiga sobre la fábrica;
- Aumentar la exactitud de los pronósticos, y
- Reducir la cantidad de muestras de venta.

Describir el entendimiento que tiene la empresa del problema y los pasos que está dando para tratarlo, así como establecer

metas precisas a lograr, representa un paso adelante en los informes de RSC.

Gap Inc. se ha dedicado a hacer un estudio de sus prácticas de compras – de manera notable en asociación con la ONG británica Mujeres Trabajando Alrededor del Mundo – y ha informado sobre algunos resultados en su último informe de RSC. Algunos de los hallazgos iniciales apuntan a los mismos problemas del tipo de proceso de toma de decisiones y planificación que Nike identifica como causas raíces del exceso de horas extra. En base a los hallazgos iniciales del estudio, Gap describe los pasos que ha dado e intenta dar para comenzar a tratar con el problema. Aún no se tiene un informe final sobre este estudio. No está claro todavía si el informe completo estará disponible para el público.

“Este estudio [de Gap] definitivamente marca el ritmo,” dice Dan Rees, Director de la Iniciativa de Comercio Ético (ETI), de Gran Bretaña. “La cuestión es, que si ustedes saben que las prácticas de compras tienen estos impactos, ¿qué van hacer en consecuencia? ¿Qué lecciones podemos compartir con otras empresas?”<sup>26</sup>

“Gap ha dado un paso importante al examinar algo que es realmente un problema en toda la industria,” añade.

**Memorando  
Sobre Códigos  
Número 22**

.....  
**Red de  
Solidaridad  
de la Maquila**

■ 13

**Factores que contribuyen a deficientes condiciones de trabajo en fábricas de confección**

CONDICIONES DE TRABAJO				
FABRICANTES DE CONFECCIONES	COMPRADORES (MARCAS Y TIENDAS)	CONDICIONES DE LA INDUSTRIA	CONDICIONES DEL PAÍS	CONDICIONES INTERNACIONALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escasa capacidad en supervisión y gerencia</li> <li>▪ Aceptación de pedidos sin evaluar la capacidad y características requeridas</li> <li>▪ Falta de tecnología y equipamiento modernos</li> <li>▪ Procesos y prácticas operativas ineficientes</li> <li>▪ Insuficiente comprensión de legislación y estándares laborales</li> <li>▪ Falta de interés en los derechos de los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expectativas poco razonables en cuanto a velocidad y costo</li> <li>▪ Falta de comprensión de las condiciones de las fábricas y de cómo las impactan las decisiones comerciales</li> <li>▪ Prácticas de compras ineficientes</li> <li>▪ Insuficiente énfasis en estándares laborales en las decisiones de adquisición</li> <li>▪ Inconsistentes estándares laborales y medios de cumplimiento entre las empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Naturaleza fragmentada de la industria del vestido</li> <li>▪ Intensa competencia y enfocada en reducir costos</li> <li>▪ Falta de un código uniforme y de coordinación y determinación de la industria</li> <li>▪ Devaluación crónica de precios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legislación laboral inadecuada o desactualizada</li> <li>▪ Insuficiente implementación de la legislación por parte de los gobiernos</li> <li>▪ Falta de conocimiento de sus derechos entre los trabajadores/ras</li> <li>▪ Deficiente infraestructura económica, financiera y cívica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requerimientos comerciales globales, incluyendo complejas restricciones bi y multilaterales</li> <li>▪ Aranceles y tarifas</li> <li>▪ Cambios geográficos en la producción, después de la expiración de las cuotas</li> <li>▪ Crecientes expectativas de los consumidores en cuanto a costo y selección</li> </ul>

**Memorando**  
**Sobre Códigos**  
**Número 22**

.....  
**Red de**  
**Solidaridad**  
**de la Maquila**

■ 14

La importancia de informar sobre las prácticas de compras está ilustrada en una gráfica reproducida del informe 2006 de RSC de Gap. El cuadro identifica una serie de factores que promueven el incumplimiento y los divide en categorías basadas en el alcance de la influencia de Gap.<sup>27</sup> Algunas categorías, como “expectativas excesivas en relación a costo y velocidad” son cosas que la marca puede controlar. Otras como “mala infraestructura económica, financiera y cívica” están menos bajo el control de la marca.

Aunque la interpretación de la marca del nivel de control que tiene sobre algunos factores, tales como precios, puede ser cuestionada por activistas de derechos laborales, el hecho de que Gap revele su comprensión de las causas de raíz que producen el incumplimiento, hace posible que los interesados hagan responsable a la empresa en temas sobre los cuales admite tener cierto control, mientras se le cuestiona además en otros temas. Por esta razón, es bienvenida una mayor información sobre la comprensión que logra una empresa de las causas del incumplimiento.

No obstante, los activistas de derechos laborales deben tomar nota de qué tipo de temas, “causas de raíz” y acciones propuestas tienen más importancia en los informes de RSC de las empresas y cuáles no. Por ejemplo, aunque algunas prácticas de compras, basadas en procesos como tiempos de entrega y cambios de diseño, son citadas ahora en muchos informes de RSC, es difícil encontrar una discusión sincera sobre los bajos precios pagados por los compradores y su impacto en los salarios.

Es notable que la mayoría de las “causas de raíz” presentadas en informes de empresas tiendan a enfocarse en causas a nivel del proveedor y la fábrica (y a veces en causas relacionadas con gobierno y mercado), mientras se presta menor atención a las “causas de raíz” que están más directamente bajo el control de la marca.

Por ejemplo, Wal-Mart señala que “en ciertas circunstancias, las fábricas se comprometen a producir más de la capacidad que tienen de producir, y en algunas situaciones, las expectativas de producción cambian y las fábricas subcontratan para cumplir con los plazos de entrega.” Añade que “las violaciones de alto riesgo se encuentran con frecuencia en fábricas subcontratistas que no han sido declaradas.” Sin embargo, la respuesta de Wal-Mart es pedir a los auditores que verifiquen si hay subcontratación no declarada y se aseguren de que cualquier fábrica subcontratada esté sujeta al programa de cumplimiento de Wal-Mart.<sup>28</sup> Wal-Mart podría también contribuir a solucionar el problema tratando con la inestabilidad en el volumen y tiempo de las órdenes de compra, que pueden hacer que las fábricas acepten todas las órdenes disponibles en un momento dado incluso si requieren subcontratar o hacer horas extra excesivas.

Las marcas se han enfocado más en “la apropiación por parte del proveedor” de los programas de cumplimiento, en un esfuerzo por promover que los proveedores se hagan responsables de las condiciones en sus fábricas.<sup>29</sup> Aunque no hay duda de que los proveedores deben hacerse responsables por las condiciones de trabajo, las marcas deben reconocer que sus propias prácticas pueden limitar las opciones disponibles para los proveedores y hacer más difícil el cumplimiento.

## Determinación de precios y salarios

Otro tema fundamental de prácticas de compras, que rara vez se trata en los informes de RSC, es el asunto de los precios que se pagan a los proveedores y cómo impactan los mismos en los salarios que los proveedores a su vez pagan a los trabajadores.

“Los costos laborales unitarios, de la mayoría de las prendas de vestir ensambladas para el mercado de exportación, siguen estando a un nivel criminalmente bajo – entre 1 y 10 centavos de dólar estadounidense por minuto,” dice Doug Miller, de la Federación Internacional de Trabajadores del Textil, Vestuario y Cuero (FITTV).

“¡Comparen eso con lo que gana por minuto un diseñador, gerente de comercialización o CEO hacia arriba en la cadena de valor!”<sup>30</sup>

“Las empresas están siendo objeto de una intensa presión por parte de las campañas sobre el tema de los bajos salarios, particularmente en países como Bangladesh,” dice Dan Rees de ETI.<sup>31</sup> Según Rees, en la ETI se está pensando actualmente en desarrollar un enfoque colectivo entre sus miembros sobre el tema de cómo lograr un salario digno en Bangladesh y planea realizar un proyecto piloto en un futuro cercano.

“El principio fundamental,” dice Rees, “es ver cómo usar incentivos de precios junto con otros mecanismos, como la productividad, para alentar a los proveedores a aumentar los salarios. Los aumentos de productividad y otros métodos han sido probados, pero en sí hay poca evidencia de que hayan resultado en aumentos de salarios significativos o sostenidos. Estamos en las etapas tempranas de examinar cuáles han sido los abordajes y enfoques, y por supuesto que hay problemas que manejar. Por ejemplo, ¿cómo se logra la influencia adecuada sobre las fábricas, y cómo se hace para que la acepten?”

El desinflar crónico de los precios en la industria de la confección contribuye a un ambiente en que los aumentos de salarios son difíciles de lograr. Y aún cuando ha habido aumentos en el salario mínimo, surgen nuevos problemas.

Cuando caen los precios pagados a los proveedores y/o cuando los trabajadores presionan por mayores salarios, las gerencias de las fábricas tratan de aumentar las metas de producción como una forma de lidiar con

la reducción de los márgenes de ganancia,” dice Miller. “No es de asombrarse que las horas extra forzadas y el manejo abusivo de las líneas de producción parecieran ser la norma en las cadenas de suministros de confecciones en todos lados,” añade.

En su último informe de RSC, Nike dio un paso positivo al describir la comprensión que tienen del problema de los bajos salarios y su enfoque para tratar con la compensación a los trabajadores. Sin embargo, Nike sigue rechazando establecer metas de salarios dignos, diciendo que los niveles salariales “deben ser determinados por la negociación con los trabajadores y la gerencia y mediante políticas públicas.”

Para ayudar a lograr mejores niveles salariales, Nike se compromete a “educar a los gerentes y trabajadores de nuestras fábricas contratistas sobre libertad de asociación y negociación colectiva, así como ayudar a las fábricas a implementar sistemas y prácticas gerenciales de recursos humanos.”

Hay que reconocer a Nike que admita que la presión hacia abajo de los precios es un problema:

**En el modelo tradicional de negocios de las industrias de la confección y del calzado, donde el empuje principal ha sido bajar el costo final de los productos, los interesados han expresado correctamente la preocupación de que una presión del mercado a bajar los precios puede socavar los esfuerzos por mejorar las condiciones de trabajo. Les preocupa específicamente que la presión hacia abajo de los precios pueda ser un factor en que se mantengan los salarios a niveles artificialmente bajos.**

**Aunque son una pequeña fracción del costo total de un producto, los salarios han sido tradicionalmente una de las únicas partes del proceso de manufactura con elasticidad. En toda la industria vemos fábricas contratistas que cierran, con frecuencia culpando a los bajos salarios en otros países. Para aquellas que siguen abiertas, las negociaciones entre la patronal y los representantes de los trabajadores son con frecuencia difíciles, con poco espacio para negociar en un mercado tan sensible a los precios.<sup>32</sup>**

**Memorando  
Sobre Códigos  
Número 22**

.....  
**Red de  
Solidaridad  
de la Maquila**

## Memorando

### Sobre Códigos

#### Número 22

#### Red de Solidaridad de la Maquila

#### ■ 16

La discusión de Gap de las prácticas de compras, en su último informe de RSC, es también una explicación bien acogida sobre algunos de los problemas que enfrenta la industria, pero en ninguna parte de su informe hay información ni una discusión seria sobre precios y/o salarios, aparte de una colección superficial de datos sobre falta de pago del salario mínimo.<sup>33</sup>

Wal-Mart reconoce los salarios como un tema global prioritario, aunque su preocupación es el pago de los salarios legalmente obligatorios más que si el salario mínimo legal es suficiente para satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores.<sup>34</sup>

Wal-Mart indica, sin embargo, que está revisando sus prácticas de compras e incentivos para proveedores:

**Estamos también examinando nuestros procesos internos para lograr lo siguiente:**

- **Identificar los procesos internos que pudieran contribuir al incumplimiento con los Estándares para Proveedores de Wal-Mart, tales como tiempos cortos de entrega de la producción y cambios de última hora;**
- **Aumentar la alineación interna entre los objetivos sociales y comerciales, tomando en cuenta el cumplimiento laboral y la responsabilidad social en las decisiones de compra; y**
- **Proporcionar a los proveedores, que tienen cumplimiento en su cadena de suministros y que entregan productos de calidad, a tiempo y al precio adecuado, incentivos en forma de negocios futuros.**

**Visualizamos que las medidas descritas mejorarán los resultados de las auditorías de fábricas, al darle a los proveedores más incentivos por un desempeño positivo.**<sup>35</sup>

Desgraciadamente, nada de esto sugiere que los precios y/o las prácticas de compras relacionadas con los precios de Wal-Mart vayan a ser objeto de esta prometida revisión.

“La información sobre políticas y prácticas de aprovisionamiento está notablemente ausente de los informes de

Estándares Éticos [de Wal-Mart],” dice el Foro Internacional de Derechos Laborales (ILRF por sus siglas en inglés) en un análisis recientemente publicado de los informes públicos y las prácticas laborales de la empresa. “La presión de estas decisiones de política de compras alienta las horas extra excesivas y los salarios ilegalmente bajos, debido a los tiempos de entrega nada razonables de Wal-Mart para sus órdenes de compra y las demandas de la empresa por precios ultra bajos,” acusa el ILRF.<sup>36</sup>

En su último informe de RSC, MEC reconoce que ésta es una “industria extremadamente dependiente de los precios,”<sup>37</sup> pero no discute sus propias estrategias de precios o su impacto en los salarios. La empresa ha indicado en el pasado que confiará de la guía de la Asociación para el Trabajo Justo (FLA) para desarrollar un estándar de salario digno. La FLA no tiene actualmente una disposición sobre salario digno en su código de conducta.

Aún cuando los datos concretos sobre precios sean considerados información competitiva y por lo tanto confidencial, las empresas deberían informar sobre qué salvaguardias existen para asegurar que los precios sean suficientes para permitir el cumplimiento con las disposiciones del código de conducta, incluyendo salarios que alcancen para satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores. Más aún, las marcas deberían informar sobre el tipo de incentivos en precios que ofrecen por cumplimiento o por mejoras en el cumplimiento de los estándares clave, tales como salarios, pago de horas extra y otros beneficios monetarios que puedan tener implicaciones en los precios.

El enfoque de una marca, en como se determinan los precios y los incentivos, debería ser considerado un indicador del compromiso de la marca para establecer prácticas de negocios que faciliten el cumplimiento de los estándares laborales internacionales.

Y dado que los salarios insuficientes han sido un tema persistente y de larga duración en las cadenas de suministros de la industria del vestido, es inquietante ver cuán poca atención se presta en los informes de RSC de las marcas a aumentar salarios y otros beneficios monetarios. Las marcas deberían informar sobre cómo planean lograr salarios dignos que alcancen para cubrir las necesidades básicas, de acuerdo a los estándares locales en sus cadenas de suministros, con metas definidas.

## Capacitación y participación

Dado que la discusión de las causas de raíz, en los informes de RSC de las empresas ha tendido a enfocarse en problemas persistentes a nivel de fábrica, no sorprende que las soluciones propuestas por las marcas compradoras hayan enfatizado la capacitación y la participación de las gerencias de las fábricas para mejorar las prácticas en recursos humanos, manejo de materiales y productividad. En consecuencia, la discusión de programas de capacitación, así como la relación con organizaciones laborales y no gubernamentales locales han recibido más atención en informes recientes de RSC.

El último informe de RSC de Gap incluye un mapa del mundo, identificando las iniciativas y proyectos en los que está involucrada en cada país, lo cual ayuda a los interesados a visualizar el alcance del compromiso de la empresa con la participación y la capacitación en su cadena de suministros.<sup>38</sup> La mayoría de las empresas informan sólo sobre unos pocos y seleccionados proyecto pilotos o proyectos exitosos de capacitación, lo cual puede dar a los lectores la sensación de iniciativas muy avanzadas de la empresa, pero no necesariamente ofrecen un imagen del

alcance y calidad de todas sus actividades de capacitación y relaciones.

Más aún, aunque muchos informes sobre capacitación son, en el mejor de los casos, una lista de actividades, Gap va más allá informando de sus programas de capacitación con algunos resultados medibles. Por ejemplo, Gap describe el programa de capacitación Construcción de Capacidades de Supervisión 2005, en Camboya, que fue dado a 650 supervisores de fábricas. Los resultados, medidos por rotación y ausentismo de empleados, tasas de rechazo, productividad y niveles de producción, están explicados en un cuadro.<sup>39</sup>

Aunque Gap no ofrece un cuadro similar para cada programa de capacitación, debe alentarse el avance hacia una información más abierta sobre los resultados, en lugar de sólo enlistar eventos, así como información clara sobre cómo se miden los resultados de la capacitación. Deberá ser también, de acuerdo con el *Borrador del Suplemento de GRI*, que para cada programa de capacitación, las empresas “hagan un resumen de los objetivos, contenido, implementación y participantes” y “evalúen los efectos de cada programa.”<sup>40</sup>

Un enfoque fuerte para los programas de capacitación en los próximos años pareciera ser el de libertad de asociación y negociación colectiva, conocidos como “derechos orgánicos”, porque dan a los trabajadores la capacidad de hacer cumplir los estándares laborales.

Tanto Nike como Gap han establecido explícitamente el objetivo de aumentar la capacitación relacionada con la libertad de asociación y la negociación colectiva en los próximos años. Aunque el alcance y el contenido de las futuras capacitaciones no están definidos en los informes de RSC de las empresas, el compromiso de hacer esfuerzos en esta área ha sido bienvenido por dirigentes sindicales y otros defensores de los derechos laborales. Neil Kearney, Secretario

### Memorando Sobre Códigos Número 22

.....  
Red de  
Solidaridad  
de la Maquila

General de la FITTVC, dice, “Quince años de aprendizaje serán seguidos ahora, según las metas establecidas por Nike, por cuatro años de ejercitar un compromiso con la sindicalización y la negociación colectiva y haciendo que funcione.”<sup>41</sup>

Es significativo que los planes de Nike incluyan programas de capacitación y educación para trabajadores – quienes con frecuencia son dejados de lado en el proceso de cumplimiento del código – y estén establecidos para darse en un tiempo específico, a ser completados en el año fiscal 2011 de Nike. La empresa intenta implementar la capacitación en el 100% de sus “fábricas focales.”<sup>42</sup> El término “fábrica focal” no está bien definido en el informe mismo, pero se refiere a las aproximadamente 130 fábricas contratadas (de 687) que Nike define como “clave.”<sup>43</sup> No está claro qué porcentaje de la producción de Nike se realiza en estas fábricas “clave.”

Gap informa que se asoció con la FITTVC para capacitar a personal de monitoreo interno en libertad de asociación y negociación colectiva, seguido por talleres conjuntos en dos subregiones y talleres a nivel nacional con proveedores.<sup>44</sup> La FITTVC informa que los talleres se enfocaron en “cómo identificar si se respetan la libertad de asociación y la negociación colectiva, cómo proceder donde actualmente no hay sindicatos, cómo superar la resistencia empresarial a tratar con sindicatos, cómo desarrollar capacidad en la fábrica, por parte tanto de la gerencia como de los sindicatos, y cómo promover los beneficios de sistemas maduros de relaciones industriales.”<sup>45</sup>

El informe de RSC de Wal-Mart contiene una lista de la capacitación que se está dando a su personal de aprovisionamiento, sobre cómo sus decisiones pueden impactar en las condiciones de trabajo, así como capacitación para proveedores sobre los Estándares para Proveedores de Wal-Mart. Sin embargo, hay poca información sobre el contenido o la

efectividad de la capacitación, aunque Wal-Mart sí informa que está desarrollando formas de medir la efectividad de sus programas de capacitación.<sup>46</sup> Es de esperarse que en los próximos años ello forme parte de los esfuerzos de Wal-Mart por informar.

Wal-Mart no informa sobre ninguna capacitación específica para trabajadores, personal de gerencia de fábrica o el personal propio de cumplimiento o aprovisionamiento de la empresa sobre libertad de asociación y negociación colectiva.

## Resumiendo

Los más recientes informes de RSC de Nike, Gap y MEC señalan que ha habido un cambio entre las marcas líderes, que va de presentar informes generalizados de RSC, enfocados en monitoreo, a una información más basada en procesos, que identifica temas y problemas, explica el enfoque de la empresa y establece estrategias y plazos para tratar con los problemas que la empresa detecta.

Este enfoque se refleja también en el *Borrador del Suplemento para los sectores de Indumentaria y Calzado* de GRI, que intenta desarrollar una información más rigurosa sobre cómo está tratando concretamente la empresa con temas claves del proceso.

Se debe notar particularmente que la forma del GRI de medir la densidad sindical en la cadenas de suministros de la empresa es una forma que mide tanto el progreso en libertad de asociación así como si una empresa ha dado pasos para relacionarse con sindicatos, en sus esfuerzos por mejorar las prácticas laborales en sus fábricas proveedoras.

Asimismo, el *Borrador del Suplemento* de GRI pide a las empresas que den más información sobre algunas de las prácticas de compras, que puedan impactar en las condiciones en las cadenas de suministros, y en cómo se vincula el desempeño en RSC con las deci-

siones de aprovisionamiento. Es de esperarse que estas mediciones aparezcan cuando la GRI dé a conocer su versión revisada del *Suplemento* a principios del próximo año.

Uno de los aspectos sólidos del *Informe FY05-06* de Nike es su articulación de cómo intenta la marca tratar con el aprovisionamiento ético en su cadena de suministros. Esto incluye el análisis de las causas raíces del incumplimiento persistente y el reconocimiento del papel que juegan las propias decisiones de aprovisionamiento de Nike. El *Informe* también revela algunos de los procesos de negocios propios de Nike, así como las medidas para el cumplimiento y literalmente abre los libros de algunas de sus herramientas de auditoría. En el *Informe Nike* establece metas específicas para su trabajo futuro sobre horas extra excesivas y libertad de asociación, aunque no se compromete a medir la libertad de asociación utilizando los indicadores sugeridos en el borrador de las guías GRI.

Donde es más débil la discusión que hace Nike sobre las causas raíces es en su análisis de cómo mejorar los salarios. Este análisis enfatiza el aumento de la productividad como la solución primaria de la empresa para los salarios inadecuados, sin dar evidencia sustancial de que los aumentos de productividad realmente alcanzarán a los trabajadores en la forma de salarios más altos. Sin embargo, Nike se compromete a estudiar el impacto del aumento de la productividad en los salarios de los trabajadores. Es de esperarse que Nike dé a conocer al público los resultados de ese estudio.

El *Informe de Responsabilidad Social 2005-06* de Gap es más sólido en su discusión sobre prácticas de compras. El *Informe* describe algunos de los pasos que ha dado la empresa para relacionarse con ONGs en investigación, para ayudarse a identificar y tratar las prácticas de compras deficientes. Incluye también las perspectivas de las ONGs y sindicatos sobre el tema.

En su *Informe Gap* también se compromete a relacionarse con la FITTVC en capacitación sobre libertad de asociación a nivel regional y nacional.

La descripción que hace Gap de sus esfuerzos en capacitación y relaciones en países productores es relativamente completa, y la empresa va un paso más allá de otros informes evaluando algunos de los resultados de la capacitación.

Donde el *Informe* de Gap es más débil es en su omisión de alguna discusión sobre cómo intenta la empresa mejorar los salarios para trabajadores de la producción, o cómo las propias prácticas de compras de Gap y/o los precios pueden contribuir al problema de los bajos salarios.

En el *Informe*, Gap revela algunos datos sobre pautas de aprovisionamiento, pero no lo suficiente como para identificar y evaluar los cambios globales en aprovisionamiento o los posibles impactos que estos cambios podrían tener en países, comunidades y trabajadores. Tampoco informa sobre sus políticas sobre cierres o salidas de fábricas, ni discute la duración o estabilidad de sus relaciones con las fábricas proveedoras.

A diferencia de Nike, Gap no ha revelado todavía la ubicación de las fábricas, ni se ha comprometido a hacerlo.

Mountain Equipment Co-op, por otro lado, se ha comprometido a publicar la lista de sus fábricas en 2008. Aunque MEC es un actor pequeño, comparado con las otras empresas tratadas en este memorando, ha dado importantes pasos adelante, tales como revelar el volumen de su producción que se hace en distintas regiones del mundo, el aumento o disminución de órdenes de compra hechas en diversas regiones en los últimos tres años y la duración de sus relaciones con fábricas proveedoras particulares, aunque con un nivel de detalle aún un poco grueso.

En su *Informe de Aprovisionamiento Ético 2006*, MEC habla sobre las causas raíces de los problemas persistentes de incumplien-

**Memorando**  
**Sobre Códigos**  
**Número 22**

.....  
**Red de**  
**Solidaridad**  
**de la Maquila**

to, pero, al igual que los otros informes de RSC tratados aquí, el informe de MEC es débil en la cuestión de salarios.

En contraste con los informes descritos anteriormente, el *Informe de Aprovechamiento Ético 2006* de Wal-Mart no ofrece información específica sobre los compromisos, estrategias o metas de la empresa para tratar con las causas de raíz de las violaciones persistentes a los derechos de los trabajadores en el tiempo, aunque sí incluye algo de información narrativa sobre su comprensión de esas causas.

Como se señaló anteriormente, Wal-Mart no revela la ubicación de las fábricas, ni se ha comprometido a hacerlo. Su informe 2006 tampoco habla con las políticas de la empresa sobre cierres o salidas de fábricas o cómo intenta abordar los impactos negativos de los cierres y salidas sobre países, comunidades y trabajadores.

Como resultado, los inversionistas, consumidores y trabajadores de Wal-Mart quedan sin estar seguros de si la empresa está abordando seriamente estos problemas.

Sin embargo, Wal-Mart sostiene la promesa de mejores informes sobre prácticas de compras en sus futuros informes de RSC. Es de esperarse que la práctica de Wal-Mart en esta área pueda ser influenciada por las experiencias, tanto negativas como positivas que otras empresas han aplicado a estos temas, así como por los aportes y relaciones con ONGs y sindicatos. También sería deseable que Wal-Mart trate con la cuestión de precios y salarios en sus futuros informes de RSC.

## Avanzando

Una interrogante crítica, concerniente a la próxima generación de informes de RSC de empresas, es si ofrecerán el tipo de información necesaria para evaluar si las empresas están progresando en prácticas laborales y condiciones de trabajo en sus cadenas globales de suministros.

A medida que las empresas líderes avanzan hacia una nueva generación de informes, es importante que los informes narrativos, que son densos en análisis de las causas de raíz y procesos dirigidos a afrontar esas causas, no reemplacen totalmente a los datos concretos sobre las prácticas laborales actuales y condiciones de trabajo, y el progreso que se está haciendo para el cumplimiento de los estándares laborales.

En su lugar, serán necesarias una serie de nuevas mediciones – algunas de las cuales están comenzando a aparecer en los informes estudiados aquí, otras están en las guías de GRI y otras todavía deben desarrollarse y/o perfeccionarse – para seguir rastreando los cambios en las prácticas laborales y las condiciones de trabajo, y dar seguridad a consumidores, inversionistas y trabajadores que se está progresando realmente en el cumplimiento de los estándares laborales en las cadenas globales de suministros.

## Informes y transparencia: recomendaciones clave para 2008

Las marcas de indumentaria y calzado deben:

- Desarrollar e informar sobre medidas confiables sobre cómo, de hecho, la empresa está tratando con las causas raíces y los factores estructurales, que actualmente son reconocidos como ser los que impactan en el cumplimiento de una fábrica en particular con los estándares laborales.
- Revelar la lista completa de los nombres y direcciones de las fábricas contratistas proveedoras utilizadas por la marca para producir sus artículos, actualizada al menos anualmente.
- Proveer suficiente información para determinar si, y hasta qué grado, la empresa se adhiere a los principios del *Marco de Colaboración* del Foro del AMF, incluyendo si la empresa está consolidando producción en un país, si es posible, y dando preferencia a fábricas y países que dan trabajo digno.
- Informar sobre si han habido cambios significativos de producción de algunas regiones o países hacia otros, indicando quizás el volumen de órdenes de compra anuales por cada país.
- Desarrollar e informar sobre la estrategia de la empresa para manejar el impacto de irse de una fábrica o reducir significativamente las órdenes de compra a las fábricas, incluyendo políticas y prácticas que aseguren que la salida de la empresa de una fábrica y/o cierre no conduzca a violaciones de los derechos de los trabajadores.
- Proporcionar información en los reportes de la empresa sobre la duración de las relaciones del comprador con las fábricas proveedoras y la estabilidad de su sistema de contratación. Identificar la cantidad de fábricas con las cuales ha trabajado en una serie de incrementos en los plazos: uno, tres, cinco, diez o más años, por ejemplo.
- Revelar si la empresa establece contratos de aprovisionamiento a largo plazo con fábricas, comprometiéndose a cierto volumen de producción en un tiempo específico (en oposición a compras orden por orden.)
- Describir la comprensión que tiene la empresa de las causas raíces de los problemas persistentes de cumplimiento de los estándares laborales y los pasos que se están dando para tratar con los mismos. Establecer metas precisas para completar estos pasos.
- Describir la comprensión que tiene la empresa del problema de los bajos salarios y el enfoque que tiene para tratar con ello, incluyendo cómo intenta lograr salarios dignos que alcancen a cubrir las necesidades básicas de los trabajadores según los estándares locales en su cadena de suministros, con metas medibles.
- Informar sobre qué salvaguardias existen para asegurar que los precios pagados a los proveedores son suficientes para permitir el cumplimiento con las disposiciones del código de conducta, incluyen-

**Memorando**  
**Sobre Códigos**  
**Número 22**

.....  
**Red de**  
**Solidaridad**  
**de la Maquila**

■ 21

## Memorando

### Sobre Códigos

Número 22

Red de  
Solidaridad  
de la Maquila

■ 22

do pagar salarios que alcancen a cubrir las necesidades básicas de los trabajadores. Más aún, las marcas deben informar sobre los tipos de incentivos de precios que ofrecen por cumplimiento o mejoras en el cumplimiento de estándares clave, tales como salarios, pago de horas extra y otros beneficios monetarios, que puedan tener implicaciones en los precios.

- Informar sobre densidad sindical en su cadena de suministros y los pasos dados para relacionarse con organizaciones sindicales, para la implementación efectiva de las disposiciones de su código de conducta sobre libertad de asociación y negociación colectiva.
- Para los programas de capacitación, que apuntan a mejorar las condiciones de trabajo en las fábricas proveedoras, la empresa debe describir la gama completa de programas realizados durante el período del informe. Para cada programa de capacitación la empresa debe resumir los objetivos, contenido, implementación y participantes, y evaluar los impactos de cada programa.

- Informar sobre programas de capacitación y educativos para trabajadores – quienes con frecuencia son dejados de lado en el proceso de cumplimiento del código – y establecer fechas específicas, objetivos y metas para dicha capacitación.

Para mayor información sobre mediciones de información (solamente disponible en Inglés) ver: *Draft Apparel and Footwear Sector Supplement de GRI*, en <http://en.maquilasolidarity.org/issues/ca/transparency>

y un resumen de la *Calificación en Transparencia 2006* del ETAG, en: <http://es.maquilasolidarity.org/temas/rsc/transparencia/2006>

# Notas

- 1 Nike. *FY05-06 Corporate Responsibility Report*, p.17
- 2 [http://www.mfa-forum.net/docs/Collaborative\\_framework\\_spanish.doc](http://www.mfa-forum.net/docs/Collaborative_framework_spanish.doc)
- 3 Nike. *FY05-06 Corporate Responsibility Report*, p.18
- 4 Email de Kelly Dent, octubre 26, 2007
- 5 Correo electrónico de Martin Hearson, octubre 26, 2007
- 6 Nike compraba solamente a una fábrica en la República Dominicana antes de irse del país, pero esa fábrica estaba sindicalizada y su cierre, por lo tanto, fue muy significativo para las organizaciones sindicales y ONGs de derechos laborales locales e internacionales.
- 7 Nike. *FY05-06 Corporate Responsibility Report*, p.25
- 8 Nike, Inc. *Form 10-K*, Julio 27, 2007. p.5
- 9 Ibid.
- 10 Gap Inc. *2005-2006 Social Responsibility Report*, pp. 30-31
- 11 Gap Inc. *2004 Social Responsibility Report*, p.22
- 12 Gap se comprometió a mantener sus pedidos en Lesotho durante el período de reestructuración post cuotas, e informó sobre una serie de iniciativas que desarrolló en el pequeño país africano, incluyendo trabajo con el Foro del AMF y el gobierno de Lesotho para mejorar su industria de la confección.
- 13 Gap Inc. *2005-2006 Social Responsibility Report*, p.37
- 14 Global Reporting Initiative. *Draft Apparel and Footwear Sector Supplement*, disponible en: [www.maquilasolidarity.org/CodesMemo22/GRI](http://www.maquilasolidarity.org/CodesMemo22/GRI)
- 15 Zeldenrust, Ineke y Tessel Pauli. *Expectations in Relation to Factory Closures and Mass Dismissals*. [Expectativas en relación a cierres de fábricas y despidos masivos] Septiembre 2007, p.11. Disponible en inglés en: [www.cleanclothes.org/publications/07-09-e\\_buletin\\_ccc.htm](http://www.cleanclothes.org/publications/07-09-e_buletin_ccc.htm)
- 16 Global Reporting Initiative. *Draft Apparel and Footwear Sector Supplement*, p.16
- 17 Nike. *FY05-06 Corporate Responsibility Report*, pp.39-42. Las guías del Foro del AMF están circulando actualmente para recibir aportes y no están disponibles al público.
- 18 Mountain Equipment Co-op. *2006 Ethical Sourcing Report*, p.5
- 19 E-mail de Martin Hearson, octubre 26, 2007
- 20 Wal-Mart. *2006 Ethical Sourcing Report*, p.26
- 21 Nike. *FY05-06 Corporate Responsibility Report*, p.22
- 22 Gap Inc. *2004 Social Responsibility Report*, pp. 28-29
- 23 Mountain Equipment Co-op. *2006 Ethical Sourcing Report*, p.5
- 24 Global Reporting Initiative. *Draft Apparel and Footwear Sector Supplement*, AF48
- 25 Nike. *FY05-06 Corporate Responsibility Report*, p.45
- 26 Entrevista telefónica a Dan Rees, noviembre 8, 2007
- 27 Gap Inc. *2005-2006 Social Responsibility Report*, p.24
- 28 Wal-Mart. *2006 Ethical Sourcing Report*, p.27
- 29 Ver por ejemplo, el programa de apropiación del vendedor ["Vendor Ownership Program"] de Gap Inc.'s, tratado en el Informe 2005-2006, Gap Inc. *2005-2006 Social Responsibility Report*, p.26
- 30 Email de Doug Miller, octubre 25, 2007
- 31 Entrevista telefónica a Dan Rees, noviembre 8, 2007
- 32 Nike. *FY05-06 Corporate Responsibility Report*, p.47
- 33 Un aspecto positivo en el informe de Gap es el compromiso de adaptar su código con los de la Iniciativa de Comercio Ético y Rendición de Cuentas Social Internacional en 2007, ambos de los cuales tienen disposiciones sobre salario digno. Será interesante ver si en sus informes futuros Gap está haciendo algo para alcanzar esos estándares.
- 34 Wal-Mart. *2006 Ethical Sourcing Report*, p.25
- 35 Ibid., p. 4
- 36 International Labor Rights Forum. *Ethical Standards and Working Conditions in Wal-Mart's Supply Chain*. p.9, disponible (en Inglés) en: [www.laborrights.org/publications/WMEthicalSourcing102407.pdf](http://www.laborrights.org/publications/WMEthicalSourcing102407.pdf)
- 37 Mountain Equipment Co-op. *2006 Ethical Sourcing Report*, p.7
- 38 Gap Inc. *2005-2006 Social Responsibility Report*, pp.84-85
- 39 Ibid., p.35
- 40 Global Reporting Initiative. *Draft Apparel and Footwear Sector Supplement*, p.17
- 41 <http://www.itglwf.org/DisplayDocument.aspx?idarticle=15216&langue=2>
- 42 Nike. *FY05-06 Corporate Responsibility Report*, p.29
- 43 Email de Caitlin Morris, octubre 11, 2007.
- 44 Gap Inc. *2005-2006 Social Responsibility Report*, p. 26
- 45 <http://www.itglwf.org/DisplayDocument.aspx?idarticle=15216&langue=2>
- 46 Wal-Mart. *2006 Ethical Sourcing Report*, p.30

## Memorando Sobre Códigos Número 22

.....  
Red de  
Solidaridad  
de la Maquila

■ 23

Red de  
Solidaridad de la  
**Maquila**  
Solidarity Network  
[www.maquilasolidarity.org](http://www.maquilasolidarity.org)

