

informe del seminario internacional  
realizado el 20 de febrero de 2003  
Mulheim an der Ruhr  
Alemania

## Determinación de precios en la industria global de la confección

Por Nina Ascoly

# IRENE

■ INTERNATIONAL  
■ RESTRUCTURING  
■ EDUCATION  
■ NETWORK  
■ EUROPE



Seminario Internacional organizado por IRENE, la Campaña Ropa Limpia y EED-Servicio de Desarrollo de las Iglesias/Asociación de las Iglesias Protestantes de Alemania, llevado a cabo en Alemania el 20 de febrero de 2003 en la Academia Evangélica de Mulheim an der Ruhr, Alemania.

### *Descripción del programa*

1. Introducción al programa y breve presentación de cada participante
2. Introducción al contexto macroeconómico actual, por Michael Scheffer, Noéton Management BV, tratando temas como, la eliminación del acuerdo multifibra, el rol de China en la economía global, especialmente luego de su acceso a la OMC.
3. ¿No se puede o no se dará – el modelo empresario como barrera al cambio? Por Simon Zadek, tratando temas como: \* hasta dónde pueden los modelos empresariales conducir a mejorar los estándares laborales; \* ¿están las soluciones clave abajo o arriba de la cadena de valor?
4. Preguntas para clarificar
5. Sesión Plenaria: debate de los temas
6. Comprendiendo los distintos factores de costos que determinan el precio de una prendas de vestir y cuáles serían los costos laborales si se cumplieran estándares éticos, por Sebastian Siegele, Systain Consulting GmbH.
7. Preguntas para clarificar
8. Panel de reacción, seguido de sesión plenaria.

Panelistas:

Gloria Kok, JURK BV;

Ineke Zeldenrust, Campaña Ropa Limpia

Junta Lek Timprasert, Campaña Laboral Tailandesa

9. Grupos pequeños de trabajo para definir los desafíos y preguntas clave
10. Sesión plenaria: Mirando al futuro
  - Aportes de los grupos de trabajo
  - ¿cuál es el espacio y cuáles las barreras para cumplir con los estándares laborales – foco al futuro.

## Determinación de precios en la industria global de la confección

Si un par de zapatillas deportivas de Nike se vende en las tiendas a aproximadamente por \$100, y el trabajador que fabrica el zapato gana aproximadamente \$1 de esos \$100, ¿por qué no se puede distribuir el dinero más equitativamente, de manera de que las condiciones de trabajo mejoren y el trabajador gane más? Quienes hacen campaña por los derechos laborales se hacen esta pregunta por más de una década.

“Por muchos años cuando hablamos de estrategias para mejorar las condiciones en la industria de la confección la determinación de precios aparece como un tema clave”, explica Ineke Zeldenrust, del Secretariado Internacional de la Campaña Ropa Limpia (CRL) en un seminario organizado en febrero por la CRL y la Red Internacional de Educación en Reestructuración Europea (IRENE) en colaboración con EED, Alemania.

“Los compradores dicen que los proveedores no quieren mejorar, los proveedores dicen que los compradores no quieren pagar más por las mejoras, y los gobiernos dicen que no pueden elevar el nivel del salario mínimo porque las corporaciones se van a otro lado. Entonces, en nuestra campaña interesada en mejorar las condiciones de trabajo tenemos que entender mejor cómo funciona este tema clave – es la única manera en que podamos desarrollar estrategias efectivas.”, dice Zeldenrust, hablando a un grupo de cerca de 50 personas de 22 países de Europa Occidental y Oriental, América Central y del Norte y Asia, de organizaciones no gubernamentales (ONGs), sindicatos e iniciativas de interesados múltiples de monitoreo y verificación. El grupo se reunió en Mulheim-an-der-Ruhr, Alemania, en un seminario de un día sobre temas de determinación de precios en la industria global de la confección. El ímpetu para la reunión surgió hace dos años cuando miembros de la red de la Campaña Ropa Limpia se reunió en Barcelona, España, para establecer una agenda para la acción en los años siguientes. En ese momento, aprender más sobre determinación de precios fue identificado como prioridad.

*“Los compradores dicen que los proveedores no quieren mejorar, los proveedores dicen que los compradores no quieren pagar más por las mejoras, y los gobiernos dicen que no pueden elevar el nivel del salario mínimo porque las corporaciones se van a otro lado”, dice Ineke Zeldenrust, de la Campaña Ropa Limpia.*

Durante este seminario, tres expertos de la industria dieron a los activistas información sobre tendencias y cuestiones que impactan en la determinación de precios.

### El cambiante escenario de la industria

Michael Scheffer, de Noéton Knowledge Management de Holanda, ofrece una visión general de las tendencias en la industria. Las tendencias clave que identifica como relevantes para la industria textil/de la confección fueron la continua reestructuración, demandas y hábitos cambiantes de consumidores, innovaciones en la industria, y problemas de escasez (agua, algodón y mano de obra capacitada).

La reestructuración principal de la industria de la confección en Europa y EE UU, de consolidación de relocalización, ya ha ocurrido, dice Scheffer. La producción se

trasladó masivamente a otros países de una manera que nadie predijo. Actualmente, la producción en estas regiones está primariamente restringida a nichos de mercado de alto poder adquisitivo, explica.

A fines de la década del 80 y a principios de la del 90, Scheffer visitó 250 empresas de confecciones y textiles en la Unión Europea para aprender sobre sus estrategias de compras y planes de relocalización. Ahora hay solamente 100 de esas 250, y de ellas, sólo unas pocas tienen sus fábricas (principalmente en Italia). Durante los últimos 10 años el empleo en este sector en Europa disminuyó entre un 5 y 10% cada año.

El futuro trae más reestructuración aún, pero en otras partes del mundo, predice Scheffer. Con la eliminación de cuotas al expirar el acuerdo multifibra en 2005, espera que el impacto sea mayor en los países en desarrollo.

“La división Norte-Sur ya ha tenido su reestructuración”, dice Scheffer. La reestructuración más importante todavía será en el sur/este. Claramente, estos países son más baratos que los EE UU o los países europeos; esto no se discute, hizo notar. En el futuro habrá mayor competencia entre estos países proveedores, y los compradores utilizarán esto para sacar ventaja, yendo de un lado a otro (“pastoreando”) por proveedores, dada especialmente la sobrecapacidad en la industria de la confección, la cual se acentúa ahora por la recesión en Europa y los EE UU.

La liberalización de cuotas significa que las empresas que antes tenían restricciones tendrán acceso a un conjunto más amplio de países, lo cual podría incrementar la competencia y bajar los precios. Podría también causar mayor flexibilidad/incertidumbre, dice Scheffer. En términos de determinación de precios, hizo notar que la desaparición de aranceles por cuotas llevará a reducciones de precios desde 50 centavos a 2 dólares por pieza. “Esto permitirá maniobrar un poco, pero el ahorro resultante ¿irá al proveedor o al comprador?” se pregunta Scheffer.

La eliminación de las cuotas textiles será llevada a cabo en cuatro fases, explica Scheffer. El primero fue fundamentalmente simbólico, el segundo fue con ropa de trabajo (con cuotas solamente para China y Vietnam), y la tercera fase trata con anoraks (la mitad de la producción de anoraks se ha ido de Europa). Mientras tanto, lo más importante de las cuotas no será eliminado hasta 2005 (la fase cuarta y final).

“Algunos dicen que no sucederá, que el proceso se prolongará”, dice Scheffer. “Algunos ven el acceso de los países bálticos, Polonia y Hungría como una posibilidad de posponer la liberalización, yo no veo muchas razones [para posponer la liberalización]. Podría ser una rápida desindustrialización para ellos, como pasó en Suecia o en Holanda.”

El impacto de la reducción de cuotas ya ha comenzado, según Scheffer. Posiblemente habrá poco nuevo impacto sobre las confecciones, pero más en los tejidos de algodón. Scheffer predice una escasez internacional de algodón (la producción de algodón no es muy adecuada para el medio ambiente y es menos lucrativa que la producción de alimentos), y con este fin se ha propuesto una convención internacional sobre algodón.

Scheffer predice un cambio en el foco de cuotas a aranceles. Habrá una lucha para mantener protecciones arancelarias tal como están ahora, dice, y se utilizarán normas de

origen para mantener la producción en el área europea. Se desarrollarán también más barreras no arancelarias (por ejemplo siguiendo la línea de las restricciones desarrolladas en relación al uso de tinturas azo causantes de cáncer) y esto creará incertidumbre, dice Scheffer.

### **Las tiendas en la oscuridad sobre el comportamiento volátil del consumidor**

La cadena de aprovisionamiento se rige por la demanda, dice Scheffer. Las marcas y tiendas minoristas controlan el mercado, aunque digan que es el consumidor el que controla la demanda. Los consumidores, mientras tanto, son cada vez más conscientes del valor y el tiempo. Los hábitos y gustos de compras cambian rápidamente. Sin embargo, muy poco se invierte en investigación de mercado. Los vendedores minoristas no siguen en forma sistemática lo que hacen o piensan los consumidores, dice Scheffer.

“El consumidor es usado con frecuencia como pretexto por los minoristas, no creo que la mayoría de las tiendas minoristas tengan buena información de mercado”, dice Scheffer. “Todas las tiendas holandesas gastan menos de un millón de euros en investigación de mercado. La mayoría de las tiendas van a 120 millas por hora en medio de la niebla sin las luces prendidas. Se ve al consumidor como volátil sólo porque no se invierte en entenderlos. O sea que las tiendas que tienen una buena relación con los clientes son la excepción.”

Aún monitoreando el efectivo, dice Scheffer, muy pocas empresas tienen la capacidad de responder al aprovisionamiento. Simplemente pueden adaptarse para la siguiente estación, lo cual es demasiado tarde. Dependen de una conducta de choque.

### **Velocidad del capital, no innovación de productos como motor de cambio**

A medida que las empresas de modas ponen dinero para desarrollar y comercializar sus marcas, hay un cambio en la manera en que trabajan. Además de tratar de maximizar el crecimiento a través de la flexibilidad financiera que logran mediante una tercerización cada vez mayor, ahora buscan elevar sus ganancias mediante una rotación más frecuente de sus inventarios, para acomodarse a la volatilidad de la demanda. Menor rotación de inventario significa menos ganancias, explica Scheffer.

La empresa española Zara, por ejemplo, rota financieramente sus activos (inventarios y deudas comerciales) aproximadamente cinco veces por año y, por lo tanto, tiene un margen de ganancias mucho mayor (76%) que la empresa promedio con un margen de sólo el 13% que tiene una rotación financiera de solamente dos veces por año, explica Scheffer. Zara también es propietaria de todas sus tiendas, añade, y por lo tanto no tiene costos de alquiler.

Pero mientras los minoristas cambian hacia ciclos cada vez más rápidos, la industria textil no es capaz de seguir esto, hace notar Scheffer. Por lo tanto es importante la compra cerca de la producción textil, porque la tela es el cuello de botella para satisfacer las demandas de entregas más rápidas.

En términos de innovación, se han desarrollado nuevas fibras y nuevos procesos (aunque esto en la producción textil, no en la producción de prendas de vestir donde

prácticamente ha habido un congelamiento tecnológico en la última década), añade Scheffer.

---

### **¿POR QUÉ DETERMINACIÓN DE PRECIOS?**

*Los participantes comparten sus razones en participar del seminario*

El dinero está en el centro de nuestros problemas, tenemos que entender su manejo y distribución.

*Alicia Tepper Marlin, Responsabilidad Social Internacional - SAI, EE UU*

El tema de la determinación de precios es el más importante en este campo – tenemos que ver si los costos laborales importan o no

*Stefan Kerl, Campaña Ropa Limpia, Austria*

Creo que entender esto nos ayudará en nuestro trabajo de monitoreo

*Alberto Legall Torrez, Profesionales por la Auditoría Social Empresaria ((PASE), Nicaragua*

Estoy aquí porque este debate no se da en mi país. Me interesa ver cómo podemos trabajar junto a otras organizaciones en México, en una Campaña Ropa Limpia.

*Milita Vallaescusa Valencia, Mujeres en Acción Sindical, México*

Nosotros asesoramos a la fuerza de trabajo y me interesa cómo esta información sobre salarios puede ayudar a los trabajadores en sus negociaciones.

*Gabriela Cabrera Cortez, Centro de Apoyo al Trabajador (CAT), México*

He venido a aprender más sobre los temas clave en esta industria.

*Nguyen Son, Sindicato del Sector Laboral de Confecciones, Vietnam*

Creo que fueron razones de coste lo que causó que las empresas se relocalizaran y ahora volvemos a lo mismo ¿Quién debe pagar por las mejoras? No los consumidores o los trabajadores.

*Ingeborg Wick, Campaña Ropa Limpia, Alemania*

Los dueños de las empresas dicen que los precios bajan y las ventas bajan – Me interesa conocer más sobre este asunto.

*Amirul Haque Amin, Federación Nacional de Trabajadores de la Confección, Bangladesh*

Quiero entender la brecha entre los códigos que tienen las corporaciones multinacionales y sus políticas de compra y tiempos de entrega.

*Kate Rawworth, Oxfam GB, Gran Bretaña*

Sabemos que las empresas han tratado de hacer cambios, pero los cambios no se han estado dando en la escala debida. Tenemos que comprender los desafíos que enfrentan las empresas que están tratando de manejar sus cadenas de aprovisionamiento. Hay una complejidad en esto que no entendemos – hoy recibimos información de dentro de la industria.

*Lynda Yanz, Red de Solidaridad de la Maquila (RSM), Canadá*

---

## Ganadores y perdedores

Las marcas querrán una compra singular con base local en textiles, predice Scheffer. Por lo tanto, la producción de confecciones tendrá que ser ubicada lo más cerca posible de la producción textil, dice. Por lo tanto, los países que surgirán como los más fuertes son aquellos con una fuerte industria textil o libre acceso a dicha industria. Los bloques comerciales y el desarrollo regional será importante el facilitar este proceso de producción.

Este cambio de “procesamiento externo de la comercialización” a servicio de “paquete completo” significará que las empresas de marcas tendrán menos proveedores directos, aunque todavía mantendrán el mismo número de fábricas produciendo para ellas. Este cambio a servicio completo requerirá inversiones en sistemas relevantes.

“Competir solamente en precio es una mala posición”, dice Scheffer. “Los países proveedores tendrán que proveer el paquete completo. Una tienda que va a comprar a Hong Kong no querrá tener que saltar de país en país.

“Los países que dependen de la industria del vestido son muy vulnerables”, hace notar.

China está en una posición fuerte, por ejemplo, pero no Sri Lanka; India está también en buena posición, pero no Pakistán. China ya representa el 40% de la producción mundial de prendas de vestir y Scheffer piensa que esto se incrementará a un 50 o 60%. Mientras tanto, países como Marruecos o Túnez recibirán menos inversiones.

Predice que Turquía surgirá como base para producción europea, que Hong Kong seguirá siendo un centro y que Vietnam, y posiblemente India ascenderán a centros de producción. Hizo también notar que la producción está volviendo a cercanías de los mercados (30% de la producción se lleva a cabo cerca de los mercados de la Unión Europea o los EE UU (Cuenca Caribeña), un incremento del 10% hace una década, dice Scheffer.

Su pronóstico para países relativamente nuevos en la producción de confecciones (por ejemplo, Madagascar) es poco prometedor.

“Si [dichos países] aparecieron en los últimos años es porque no tenían cuotas, ni medios locales”, dice, agregando que no avanzarán a posiciones más significativas en la industria.

Países que pagan salarios algo más altos, como Tailandia y Malaysia, están estancados en el medio en términos de sus perspectivas, según Scheffer. “Son muy vulnerables.”

Existe la posibilidad de que en los países de producción que son grandes mercados en sí mismos (más de 30-40 millones, como China e India) se podría destinar más producción a los mercados locales, lo cual, sin embargo, no es una tendencia que podamos ver en países más chicos (Vietnam, Bangladesh).

Scheffer dijo a los participantes que se debe enfocar más la atención en el problema de acceso a capital y crédito en los países en desarrollo, porque esto constituye la mayor barrera al desarrollo y traba a los proveedores de los países en desarrollo en sus relaciones con grandes empresas de marcas y tiendas.

### **Las corporaciones siguen sin cumplir con los estándares laborales - ¿por qué?**

Si aceptamos que los modelos de determinación de precios son importantes, entonces tenemos que aceptar que el modelo empresarial es importante, dice Simon Zadek, de “AccountAbility” de Gran Bretaña. Para mejorar los niveles salariales y otros estándares vinculados a la determinación de precios se deben cambiar los actuales modelos empresariales que están reñidos con el cumplimiento de códigos.

Las empresas – aún aquellas que han desarrollado cierta infraestructura para facilitar el cumplimiento de los estándares laborales en códigos – no han integrado plenamente estos temas en sus negocios, dice, y por lo tanto no existe una gran diferencia en lo concreto.

“El proceso de administración o conducción en la empresa está desligado de los códigos – existe una gama de fallas,” dice Zadek. Las unidades de negocios ignoran las normas básicas de cumplimiento.

Hay tres maneras de determinar el estado actual, dice. En primer lugar está la hipótesis de las malas intenciones – que las empresas no quieren que los códigos funcionen. Ellos ven que el cumplimiento cuesta dinero y piensan que el no cumplimiento realmente no les afectará, pueden simplemente ignorar los códigos y el cumplimiento.

Pero las relaciones al interior de las empresas son algo más complicadas, dice Zadek. Es posible que a quienes están encargados de cumplimiento se les diga que si dan mala nota a las fábricas, estarían poniendo en peligro el éxito de la empresa y arriesgando el trabajo de sus colegas. Sienten al presión de que implementar los códigos significa dañar a sus compañeros.

Luego, explica Zadek, está la hipótesis de la incompetencia, de que las empresas, a pesar de todos sus recursos, no cumplen con los códigos porque son increíblemente incompetentes. Este punto de vista se refuerza con las observaciones de que las empresas son muy malas en prever sus mercados, dice, haciendo notar que los sistemas de administración de inventarios son tan ajustados que el menor error crea sobretiempos y otros problemas. Estos efectos se amplifican masivamente porque todo depende de un increíblemente ajustado nivel de efectividad de costos. Otro fenómeno que apunta a la incompetencia es el increíblemente caótico flujo de información al interior de las empresas, especialmente información no financiera y no central, hace notar Zadek.

“Falta información, o está distorsionada, o simplemente no llega, y esto causa que algunas decisiones que se toman parecen dictadas por la mala intención pero son simplemente incompetencia”, dice.

Finalmente, está la hipótesis de la imposibilidad – que los códigos simplemente no funcionan con el modelo empresarial actual, señala Zadek.

*“El proceso de conducción de la empresa está desligado de los códigos – existe una gama de fallas”, observa Simon Zadek, de AccountAbility.*

Las empresas premian a sus compradores sobre la base de tres factores – precio FOB, tiempo de entrega, y el nivel de defectos. Por lo tanto, los compradores no tienen incentivos para tomar en cuenta el cumplimiento de estándares laborales. Penalizarlos como forma de dirigirlos a buenos estándares laborales elevaría los costos y reduciría la competencia, resultando en una reacción negativa de la comunidad inversionista. Las estructuras de precios son crudas, dice Zadek, y generalmente, con muy pocas excepciones, completamente contraria a compromisos basados en códigos.

Dadas estas tres posibles explicaciones, Zadek dice que se necesita una estrategia a tres puntas. Al menos tenemos que entender cómo conectar los códigos al modelo de negocios, dice. En segundo lugar, debemos comprender los límites del modelo actual. En otras palabras, aún si hacemos todo bien, ¿cuánto irá a cambiar realmente en lo concreto? ¿Cuáles son los límites de lo que puede hacer una empresa, cuáles son las condiciones que crean esos márgenes? Y en tercer lugar, debemos comenzar a pensar sobre distintos modelos empresariales o de negocios, lo cual es difícil, porque muchos de nosotros no somos del sector empresario.

### **Cómo se establecen los precios**

Sebastian Siegele, de Sustain Consulting de Alemania, dice que entender la realidad de los temas inherentes a la determinación de precios es mucho más complicado que el foco de las campañas de que los trabajadores ganan solamente el 1% del precio de venta de una prenda de vestir.

El tiempo de trabajo de un trabajador de confecciones para coser jeans es de sólo siete a diez minutos, hace notar. Sin embargo, hay muchas otras personas que participan en la cadena de confección que quieren una porción del pastel (por ejemplo, salarios para los trabajadores del transporte, salarios para aquellos en las tiendas, etc.)

Los principios de establecimiento del precio es que el precio de venta está determinado por el mercado, que para incrementar las ganancias una empresa tiene que disminuir los costos, y que bajos costos y bajos precios de venta dan a una empresa una ventaja competitiva, explica Siegele.

Todos en la cadena de aprovisionamiento tratan de bajar los costos e incrementar la ganancia, dice Siegele, El que tiene mayor poder de mercado, en este caso las tiendas minoristas, obtienen las mayores ganancias. Los trabajadores están en la punta más baja del sistema, con poder muy limitado. Generalmente, las ganancias en esta industria son bajas comparadas con las de otras industrias, hace notar.

El comprador, que toma decisiones de aprovisionamiento, es principalmente responsable por aumentar las ganancias. Como dice Zadek, el éxito del comprador está vinculado al nivel de ganancias, dice Siegele, y esto se logra principalmente a través de los ajustes en los precios de compra, tiempos de entrega, calidad y estilos. El departamento de compras es visto tradicionalmente como el corazón de una empresa de ventas minoristas, hace notar Siegele, y es difícil realizar cambios si este departamento

no está de acuerdo. La contraparte del comprador es el proveedor, y juntos negocian el precio.

Los proveedores apuntan a reducir costos con el fin de aumentar sus propias ganancias. Para calcular el precio FOB de una prenda de vestir, los proveedores tienen que considerar los costos directos (tales como el material, el costo laboral, transporte y comisión), los costos indirectos que no están ligados directamente al producto (como costos generales, diseño, muestras y administración), y macro costos (impuestos, cuotas, aranceles, infraestructura, educación). Muchos proveedores no tienen conocimiento alguno sobre la relación entre estos distintos costos. Algunos ni siquiera piensan en calcular costos, informa Siegele. En su lugar, se enfocan en el precio de mercado y negocian ciegamente, dejando que sean los trabajadores quienes paguen la cuenta.

Por ejemplo, la mayoría de los proveedores se enfoca en reducir costos directos, especialmente salarios. Encuentran más fácil calcular los costos directos, que además son más fáciles de evitar (por ejemplo, es más fácil no pagar salarios que no pagar costos indirectos como la cuenta de electricidad), y más dentro de su control (opuesto a los macro costos sobre los cuales tienen muy poca influencia.)

Refiriéndose a cifras relacionadas a la producción de camisas de hombres en Las Filipinas, Siegele concluye que tratar de contener los salarios para reducir los costos FOB es una pérdida de tiempo. Aún si el proveedor no pagara nada el precio FOB se reduciría en un 6,9%, y el precio final bajaría solamente un 6,8%, dice.

Scheffer, sin embargo, hace notar que al estudiar los balances de empresas en Bangladesh y Túnez, los costos laborales (30% en el caso de Bangladesh y 65% en la fábrica tunecina) parecían ser el punto más importante. En su percepción, los costos laborales son lo único sobre lo que tienen control, y en su desesperación por producir, bajan los precios para obtener pedidos. Señala que los fabricantes generalmente comienzan sus negociaciones un 30 a 40% más alto de lo que quieren recibir. En Rusia, dice, pedían tres veces más de lo que buscaban realmente.

Siegele hace notar que sólo el 15% aproximadamente de los 100 pasos entre el diseño de una prenda de vestir y el envío de la pieza completa están ligados a costos directos. En su lugar, sugiere que los proveedores deben considerar reducir los costos indirectos, sobre los que realmente tienen una gran influencia.

Tiempos más cortos para la entrega (desde el pedido al envío), por ejemplo, en el caso de los jeans que llevan de 7 a 10 minutos para coser, tres a seis semanas antes de que se envíe el pedido, podría resultar en costos indirectos muchos más bajos. Sin embargo, Siegele señala que los tiempos más cortos de entrega requieren trabajadores con gran capacitación y bien motivados, excelentes condiciones de trabajo, buena administración central, una baja tasa de accidentes, planificación a largo plazo y una buena relación entre trabajadores y patronal.

Siegele señala que el excesivo tiempo de trabajo incrementa los costos laborales. Al incrementar la semana laboral de 48 a 56 horas se logró sólo un aumento del 3% en productividad; la producción por hora de hecho bajó un 12% y los costos laborales por pieza aumentaron un 13,6%.

Los costos laborales por unidad pueden ser reducidos disminuyendo el tiempo de trabajo, sugiere Siegele, haciendo notar que horas de trabajo excesivas llevan a un aumento en la tasa de accidentes, lo que significa mayor tiempo ocioso, tratamiento médico, mala calidad y demandas por envíos atrasados.

Los participantes hacen notar que los trabajadores no tienen otra opción que trabajar muchas horas, porque sus salarios son muy bajos, y en algunos casos (los participantes pusieron a México y Pakistán como ejemplo) las horas extra son obligatorias. Si se reducen las horas para cumplir con un código de conducta y la productividad sube, como en un caso en Tailandia que se mencionó, los trabajadores no deben ser los que sufren recibiendo menores salarios, observó un participante. Siegele está de acuerdo con que estos son problemas y que los trabajadores deberían tener participación en la toma de estas decisiones.

Hay bastantes problemas del lado del proveedor, señaló, incluyendo mal conocimiento de administración. Algunos gerentes ni siquiera saben cómo calcular salarios, dice Siegele. Otros problemas son la dominación masculina, gestión de continua crisis, falta de capital para invertir, apoyo limitado o nulo de organizaciones gubernamentales, y trabajadores sin capacitación.

No se pueden implementar estándares sociales, según el punto de vista de Siegele, a menos que se mejoren las calificaciones en todos los niveles y se demuestren los beneficios económicos. Estos beneficios económicos son en el largo plazo, no en el corto plazo. En este actual mercado dominado por los compradores no se puede esperar que los proveedores hagan cambios, dice.

Los costos de implementación para una empresa con 1.000 trabajadores son estimados a 20.000 euros en tres años, hace notar Siegele. Para algunos proveedores esto es mucho. Zeldenrust hace notar que esto es sólo 20 euros por trabajador, una suma que las empresas compradoras podrían fácilmente cubrir. Siegele dice que la cuestión es quién paga por la estructura de control para ver qué pasa con los 20.000 euros.

Hay nuevos desarrollos en los procesos de compra, informa Siegele. La cadena de aprovisionamiento tradicionalmente dominada por el comprador tiene a las tiendas minoristas en su alto, seguidas por los importadores, agentes y luego una extensa red de proveedores. Ahora, dice, se está dando la integración vertical dentro de la cadena de aprovisionamiento. Esto significa que las empresas de ventas minoristas tienen inversiones en las instalaciones de producción de sus proveedores, y están centralizando su planificación de producción, buscando ciclos más cortos de producción. Zara, por ejemplo, dedica un día a diseño, ocho a manufactura, uno o dos a envíos y uno a tres para venta.

Potencialmente, estos desarrollos pueden tener un impacto positivo en los esfuerzos para mejorar los estándares sociales, porque estos cambios significan que habrá suficiente información para identificar los sitios de producción, comunicación más estrecha entre tiendas minoristas y gerencias de los sitios de producción, y algo de la infraestructura (por ejemplo, para centralizar la planificación de la producción) podría ser utilizada para sistemas gerenciales sociales.

Otra tendencia reciente, explica Siegele, es la utilización de plataforma empresa a empresa para aprovisionamiento mediante Internet. El uso de lo que viene a ser un proceso de remates online puede disminuir el precio FOB hasta en un 10%, pone mucha presión sobre los proveedores individuales a quienes se da un tiempo limitado para presentar ofertas, por ejemplo, tres horas solamente. Están presionados porque se provee información en “tiempo real” sobre ofertas hechas por competidores. Esto todavía no es común en la industria de la confección, pero su uso es más común en la industria automotriz.

Todos estos desarrollos cambian la relación entre empresas y sus proveedores y el grado en el cual la industria integra las estructuras de cumplimiento, hace notar Zadek. Podría llevar a un aumento de sistemas de certificación (sistemas que certifican que los proveedores cumplen con buenos estándares laborales). Esto tiene un impacto en las estrategias para mejorar los estándares laborales, dice.

### **Ubicar la responsabilidad con los compradores, no sólo con los proveedores**

Gloria Kok, de Jurk, una empresa holandesa de diseño y venta de prendas de vestir, dice que hace unos ocho años, ella y su socia decidieron producir sus prendas de vestir en India pero hacerlo en una forma socialmente responsable. Esto les llevó a la Fundación Vestir lo Justo. Jurk comenzó a trabajar con una ONG local de la India para desarrollar programas para que los niños fueran a la escuela y las mujeres a programas de capacitación, y esto ha funcionado bien. Implementar el código de la FVJ, sin embargo, ha sido más difícil por una serie de razones, tanto factores locales como más globales.

“Yo digo que no puedo mejorar el mundo, pero puedo mejorarme a mí misma y a mi alrededor”, dice Kok. Da un ejemplo de una fábrica que produce para su empresa, Jurk y una gran empresa alemana. Aproximadamente el 50% de la producción es para Jurk y el otro 50% para la empresa alemana, que incorporó al SA8000. “Pensamos que esto era algo bueno, dice, e indica que ambos clientes querían ver buenas prácticas laborales en su fábrica proveedora de la India.

Sin embargo, las prácticas de compra de la empresa alemana no cambiaron para permitir la implementación del SA8000, dice Kok. La empresa no trabaja directamente con proveedores, sino que lo hace a través de un agente que no es honesto y exige demandas irracionales a los proveedores. Por ejemplo, exigen cálculos para la producción de 20 artículos basados solamente en dibujos dentro de solamente cinco horas. La empresa también requiere precios más bajos. A la luz de dichas prácticas, Kok sostiene que es necesario disposiciones más fuertes en los códigos que traten con la conducta de los compradores.

“Es muy difícil cambiar estructuras”, señala Kok, “y lo que veo cuestionable es que las empresas que han firmado códigos en realidad son ahora peores.”

Otros participantes también hacen notar el poder limitado de los proveedores y la necesidad de presionar por responsabilidad en la parte alta de la cadena de aprovisionamiento. Una preocupación importante es que las tiendas minoristas continúan trasladándose de lugares donde los trabajadores están organizados o en proceso de organización a otras fábricas, otras partes del país, u otros países donde no hay organización sindical, remarca Junya Lek Yimprasert, de la Campaña Laboral

Tailandesa. Según su punto de vista, por eso es que China es atractiva para los compradores.

*“Es muy difícil cambiar estructuras”, señala Kok, “y lo que veo cuestionable es que las empresas que han firmado códigos en realidad son ahora peores.”*

Aunque los proveedores son empleadores que tienen responsabilidades con sus trabajadores, los precios actuales no les permitirán realizar las inversiones necesarias para poder estar en cumplimiento de los estándares laborales. Las empresas compradoras tienen una responsabilidad y necesidad de cambiar su modelo de negocios para asumir algunos de los costos de implementación de buenos estándares laborales, remarca Ineke Zeldenrust, de la Campaña Ropa Limpia. Debemos también diferenciar entre los distintos tipos de proveedores. Detrás de las grandes fábricas FOB, hay una red de fábricas de corte, hechura y terminado”, observa. Se pregunta si disposiciones de “no comprar por debajo del costo” podrían constituir un mecanismo para implementar mejores estándares. Esto es, si la empresa compradora paga por debajo de cierto nivel quedaría claro que estaban comprando por debajo del costo y que estaban mintiendo en cuanto a implementar su código.

### **Otras formas de presionar a las empresas por mejoras**

Hay puntos de presión útiles para presionar por cambio que no han sido bien explorados, dice Zadek. Mientras que los puntos de entrada “por la puerta del frente”, tales como reputación y marca han sido los blancos de las campañas, puntos de entrada “por la puerta trasera”, tales como relaciones de inversionistas no han recibido tanta atención.

Al aceptar que el modelo de negocios es importante, aquellos que buscan el cambio tendrán que aceptar que los inversionistas son también importantes, dice Zadek. Scheffer está de acuerdo, instando a los participantes a integrar mejor a los inversionistas en su visión de la industria y reconocer que los inversionistas, y no sólo los consumidores, ponen dinero en la parte superior de la cadena de aprovisionamiento. Al enfocarse en la rotación de capital, señala que la mayoría de las empresas necesitan financiamiento externo, notando que aproximadamente el 98% de las empresas de confecciones necesitan préstamos por al menos tres meses cada año. Una estrategia poderosa podría ser tratar de integrar estándares sociales/ambientales en las condiciones de préstamos, dice Scheffer. Mientras que hay algo de espacio para activismo accionista, las bolsas de comercio son una forma muy angloamericana de ver las cosas, dice, haciendo notar que la mayor parte de las empresas no cotizan en la bolsa.

Las empresas que cotizan en las bolsas de comercio tiene la exigencia de revelar información sobre su exposición a riesgos de mercado, por ejemplo, cambios en las tasas de interés, tasas de cambio monetario, o precios de commodities. Sin embargo, añade Zadek, la mayoría de los “registros de riesgo” de las empresas no listan problemas laborales como riesgo. Esto indica que desde la perspectiva del inversionista, el cumplimiento con temas laborales no constituye un riesgo significativo. Se está trabajando actualmente sobre cómo redefinir el riesgo y poner temas no financieros, como cumplimiento con estándares sociales y ambientales, en los registros de riesgos. Este es un proceso muy lento, orientado al detalle, dice.

“Definir qué riesgo ... significa enmarcar cómo las empresas tendrán que informar sobre esto en el futuro y por lo tanto impacta en cómo tendrán que responder los inversionistas a estos temas en el futuro”, observa Zadek.

En este trabajo con empresas, Zadek ha visto intentos de desarrollar soluciones a algunas de las carencias que describió. Estas comprenden iniciativas relacionadas a calificación (calificar el desempeño corporativo), incentivos (bonos al personal), auditorías internas (separado del monitoreo interno para tener información cruzada), participación y revelación, y conducción. Las iniciativas de verificación externa caen en la categoría de conducción corporativa, explica.

Zadek sugiere dos formas en que las empresas pueden construir cumplimiento más directamente en su modelo de negocios: responsabilidad/supervisión o “incentivación”.

Un modelo puro de supervisión, según Zadek, no nos da todo lo que queremos. Actualmente es en interés del proveedor falsificar récords, dice, respondiendo a un comentario sobre que esto es una práctica común en Bangladesh.

Más que el castigo por el uso de un proveedor con enormes transgresiones de códigos, se pueden utilizar incentivos para premiar conductas positivas. Zadek apunta por ejemplo a un proyecto piloto en el cual una empresa trabajaba para desarrollar un sistema interno de imposiciones. En este sistema, explica, los compradores pagan imposiciones por comprar a un proveedor con bajos estándares laborales.

“Se crea un precio FOB muestra dentro de la empresa”, dice Zadek. Para tener un sistema positivo se pueden tener subsidios para aquellos que optan por buenos estándares.

La empresa estaba motivada para probar este sistema porque estaban incurriendo en costos significativos (en términos de reputación, costos legales, etc.) debido a compradores que compraban a proveedores con bajos estándares laborales, explica Zadek.

“El tiempo gerencial es lo más valioso en una empresa”, dice Zadek. “Uno les dice que les va a costar más y se enojan – mucho más si les cuesta más dinero.”

“Había una enorme cantidad de argumentos sobre si éste era un buen plan o no,” dice. “El nivel alto decía que era una idea brillante, pero los compradores/el equipo de compras decían que estorbaría su flexibilidad – su capacidad de pastorear – y lo que pudieran hacer. Advirtieron al equipo superior gerencial que iban a reducir su competitividad en el mercado. ¿Seguirá esto siendo importante cuando se elimine el Acuerdo Multifibras? Podría cambiar el requisito de pastoreo.”

En términos de construir cumplimiento en el modelo de negocios, Alice Tepper Marlin, de Responsabilidad Social Internacional (SAI) dice que SAI ha sugerido que sus empresas miembros incrementaran sus tiempos mínimos de entrega al hacer un pedido. Esto puede ser una diferencia enorme en término de exigencias de sobretiempo. La tienda de juguetes estadounidense Toys-R-Us es una empresa que está probando esto.

Scheffer insta a los activistas a seguir siendo “lobos” y presionar por monitoreo externo y transparencia. Hace notar también que hay una gran necesidad de proveer asistencia técnica a las empresas.

Cuando se considera cómo actuar, Scheffer dice que es útil ver el desarrollo de la Fundación Vestir lo Justo en Holanda. “Vimos la confluencia de ONGs, sindicatos y grupos de consumidores, combinando el ruido, entusiasmo y agresión de las ONGs con los fondos de los sindicatos”, recuerda Scheffer, quien fue uno de los originales negociadores de la asociación de la industria. “La asociación de la industria tendría que haber tenido que gastar mucho más dinero para tener el mismo impacto sobre la opinión pública.”

“Hagan ruido”, concluye. “Ustedes tienen más libertad para hacer eso que nadie”.

Glosario de términos relacionados a la determinación de precios

**B2B (business to business [empresa a empresa]).** Transacciones online entre una empresa, institución o agencia gubernamental y otra. Se diferencia de B2c (business to consumer [empresa a consumidor], el cual es utilizado para describir las transacciones online que se realizan en Amazon.com o e-bay, por ejemplo.

**CMT (cut-make-trim [corte-hechura-terminado]).** Costos directamente relacionados tanto a materiales como el costo de la mano de obra en ensamblaje (por ejemplo, costos variables de producción). El fabricante (con frecuencia) no provee instalaciones para diseño o corte de moldes. Aquí es donde se lleva a cabo la parte de mano de obra intensiva de la producción.

**Costos directos.** Costos relacionados a la producción de mercancías, por ejemplo el costo de materiales, mano de obra, transporte y comisión.

**Dumping.** Venta de mercancías exportadas a precios menores a su valor normal.

**FOB (Free on Board [Libre a bordo]).** Se refiere al precio que cobra un proveedor por su producto. El precio no incluye el envío y el seguro de las mercancías.

**Costos indirectos.** Los costos indirectos relacionados con la producción de mercancías, por ejemplo, costos generales, costos de diseño, costos de muestras, costos del edificio de la fábrica, y costos administrativos.

**Macro costos.** Costos relacionados al país donde se fabrican los productos, por ejemplo impuestos, aranceles, infraestructura y educación.

**MFA (Multi-fiber arrangement [Acuerdo Multifibras]).** Acuerdo negociado en 1973 entre países desarrollados importadores y países en desarrollo exportadores de textiles y confecciones para regular y restringir las cantidades comercializadas.

## **Colofón**

Organizadores del seminario:

Lynda Yanz, Maggie Burns, Ineke Zeldenrust y Peter Pennartz

Escribió el informe: Nina Ascoly

Traducción del informe: Aníbal Viton

Producción de un manual para este seminario por Jeroen Merk

La realización de este seminario fue posible gracias al apoyo de:

EED, Germany

CAFOD, United Kingdom

Novib-Oxfam Netherlands

Oxfam Solidarity Belgium

La Fondation des Droits de l'Homme au Travail, Switzerland

La realización de este seminario también fue posible gracias al apoyo de la Unión Europea. Los puntos de vista expresados en este documento son los de los organizadores y no pueden, por lo tanto, ser tomados de ninguna manera para reflejar la opinión oficial de la Comisión Europea.

IRENE

Stations straat 39

5038 EC Tilburg

Holanda

tel. + 31.13.535.15.23.

fax: +31.13.535.02.53.

E-mail: [peterpennartz@irene-network.nl](mailto:peterpennartz@irene-network.nl)