



**VNiVERSIDAD
D SALAMANCA**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN, HACIENDA Y JUSTICIA
EN EL ESTADO SOCIAL**

Línea de investigación: “El Derecho del Trabajo en el Estado Social
de Derecho”

TESIS DOCTORAL

**EL CONTROL DEL RESPETO DE LOS DERECHOS
HUMANOS LABORALES EN LAS CADENAS MUNDIALES
DE SUMINISTRO DE LA INDUSTRIA DE LA MODA**

EL CASO INDITEX

Autora: María Katia García Landaburú

Tutor y Director: Prof. Dr. Wilfredo Sanguineti Raymond

Salamanca, julio de 2022

A mis padres, siempre con gratitud.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutor y director de tesis, Doctor Wilfredo Sanguinetti Raymond, por todas sus recomendaciones y apoyo, así como por su paciencia. No hubiera podido asumir el reto que implicó esta investigación ni recorrer ese camino sin su ayuda y orientación. Su conocimiento del tema y el gran impulso que le ha dado a nivel internacional para que sea investigado, son admirables.

Asimismo, quisiera agradecer a mi familia por ser y por estar ahí, a pesar del abandono temporal al que estuvieron sujetos. Una situación coyuntural, no estructural, que no ha disminuido un ápice el afecto que les tengo.

Finalmente, agradezco a Isidor Boix Lluch a quien tuve oportunidad de entrevistar hace un tiempo en Madrid. La revisión de sus informes, artículos e intervenciones ha generado en mí una genuina admiración por el trabajo que ha realizado durante décadas a favor de los trabajadores. Sin dudarlo, forma parte de esos hombres imprescindibles a los que se refiere Brecht.

INDICE

INDICE DE TABLAS	13
INDICE DE FIGURAS	15
ABREVIATURAS	17
INTRODUCCION	21

CAPÍTULO I

LAS CADENAS MUNDIALES DE SUMINISTRO EN LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCION Y LOS DERECHOS HUMANOS LABORALES

1. LAS CADENAS MUNDIALES DE SUMINISTRO	31
1.1. Surgimiento y desarrollo	32
1.2. Las diversas perspectivas para clasificarlas y estudiar sus efectos	35
2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS CADENAS DE COMPRADORES	40
2.1. Sistemas de producción globalmente descentralizados	40
2.2. Empresas comercializadoras de los bienes, que no los producen	41
2.3. Ganancias derivadas mayormente de actividades distintas a la fabricación de los bienes	42
3. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LAS CADENAS DE SUMINISTRO DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIÓN	44
3.1. Producción “just in time”	49
3.2. Uso intensivo de mano de obra	52
3.3. Alta participación de mujeres, jóvenes, migrantes e inmigrantes	54
3.4. Bajas remuneraciones	59

4. LA DIFÍCIL GARANTÍA DE LOS DERECHOS HUMANOS LABORALES EN LAS CADENAS DE SUMINISTRO DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES	64
4.1. Efectos en el ámbito laboral del desarrollo de actividades a través de cadenas de suministro	66
4.2. El surgimiento de nuevos instrumentos para asegurar el respeto de los derechos humanos laborales	70
4.2.1. El desarrollo inicial de instrumentos internacionales	73
a. Las directrices de la OCDE	74
b. La declaración tripartita de la OIT	75
4.2.2. La creación de instrumentos privados	76
a. Informes de sostenibilidad	77
b. Índices de sostenibilidad	78
c. Códigos de conducta	79
d. Acuerdos marco globales	81
e. Auditorías sociales	85
f. Certificaciones	88
4.2.3. La implementación de nuevos instrumentos internacionales	89
a. El Pacto Mundial	91
b. Los principios rectores de la ONU y la diligencia debida	92
4.2.4. Surgimiento de instrumentos con obligaciones más concretas para las empresas	94
a. La ley francesa del deber de vigilancia	95
b. Nuevas normas europeas sobre el deber de vigilancia	99

CAPITULO II

LA CADENA MUNDIAL DE SUMINISTRO DE INDITEX

1. ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE INDITEX A NIVEL GLOBAL	108
1.1. Formatos comerciales y volumen del negocio	108
1.2. Mercados	110
1.3. Trabajadores	114

1.4. Gestión de las operaciones	116
2. SISTEMAS DE PRODUCCIÓN Y DE COMERCIALIZACIÓN DE INDITEX	120
2.1. Modelo del negocio: flexible e integrado	121
2.1.1. Diseño	122
2.1.2. Producción	123
2.1.3. Logística y distribución	124
2.1.4. Canales de venta (tiendas/online)	125
2.2. La cadena de suministro de Inditex	127
3. ESTRATEGIA DE INDITEX PARA LA GESTION SOCIAL DE SU CADENA DE SUMINISTRO	131
3.1. Fase 1 (2001-2013)	132
3.1.1. Período 2001-2002 (Compromiso)	134
3.1.2. Período 2002-2003 (Diseño de herramientas)	136
3.1.3. Período 2003-2004 (Implementación)	136
3.1.4. Período 2004-2005 (Concentración de la cadena de producción)	138
3.1.5. Período 2005-2006 (Integración interna del código de conducta de fabricantes y talleres externos)	139
3.1.6. Período 2006-2007 (Partnership)	140
3.1.7. Período 2007-2008 (Consolidación Internacional)	141
3.1.8. Período 2008-2009	142
3.1.9. Período 2009-2010	144
3.1.10. Período 2010-2011	145
3.1.11. Período 2011-2012	146
3.1.12. Período 2012-2013	146
3.1.13. Período 2013-2014	147
3.2. Fase 2 (2014-2018): Plan estratégico para una cadena de suministro estable	148
3.3. Fase 3 (2019-2022): El Trabajador en el Centro	152
4. EL CONTROL DEL CUMPLIMIENTO DEL CODIGO DE CONDUCTA DE FABRICANTES Y PROVEEDORES DE INDITEX	157
4.1. Trazabilidad de la cadena de suministro	158

4.2. Auditorías para la verificación del cumplimiento del código de conducta	165
4.2.1. Auditorías de Pre-assessment	175
4.2.2. Auditorías sociales	176
4.2.3. Auditorías especiales	182

CAPÍTULO III
SINGULARIDADES DEL SISTEMA DE CONTROL
DE INDITEX: LA ARTICULACIÓN DE INSTRUMENTOS CON
PARTICIPACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SINDICALES

1. EVOLUCIÓN DE LA RELACIÓN DE INDITEX CON LA FEDERACIÓN SINDICAL INTERNACIONAL DEL SECTOR	187
1.1. El Acuerdo Marco Internacional de 2007	189
1.2. El Protocolo para concretar la participación sindical de 2012	194
1.3. El Acuerdo Marco Global de 2014	203
1.4. La participación de Expertos Sindicales al amparo del Contrato Marco suscrito con IndustriALL Global Union para regular su actuación en los clústeres de Inditex	214
2. EL ACUERDO MARCO GLOBAL SUSCRITO CON INDUSTRIALL GLOBAL UNION EN 2019	221
2.1. Disposiciones previas recogidas en el nuevo acuerdo	223
2.2. La particularidad del acuerdo: implementación a través del Comité Sindical Global y su órgano de enlace con Inditex, la Coordinación del Acuerdo	225
3. INICIATIVAS DESARROLLADAS CON PARTICIPACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SINDICALES	230
3.1. Visitas conjuntas a fábricas de la cadena de suministro	231
3.2. Programas de Formación	234
3.3. Intervención en la solución de problemas específicos dentro de la cadena de suministro	241
3.3.1. Ante prácticas antisindicales: el caso Topy Top (Perú)	244

3.3.2. Frente al trabajo forzoso: el caso AHA (Brasil)	261
4. BALANCE DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL MODELO INDITEX DE CONTROL DE LA CADENA DE SUMINISTRO CON PARTICIPACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN SINDICAL	283
4.1. Etapas del sistema implementado por Inditex para controlar el respeto de los derechos humanos fundamentales	283
4.1.1. Etapa 1. Aplicación inicial de instrumentos de responsabilidad social empresarial	284
4.1.2. Etapa 2. Establecimiento de una metodología propia de auditorías sociales y formalización de la relación con la federación sindical internacional	285
4.1.3. Etapa 3. Ampliación del rol de las organizaciones sindicales en la ejecución del acuerdo marco	287
4.1.4. Etapa 4. Construcción de una relación en red con la contraparte sindical	289
4.2. Valoración de la evolución del modelo Inditex	290

CAPÍTULO IV

PARTICIPACION DE INDITEX EN ACTIVIDADES DEL SECTOR PARA LA PROTECCION DE LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

1. ACT (ACTION, COLLABORATION, TRANSFORMATION): LA INICIATIVA POR SALARIOS DIGNOS	296
1.1. Ámbito geográfico	299
1.2. Actividades	300
2. ACUERDO SOBRE INCENDIOS Y SEGURIDAD DE LA CONSTRUCCIÓN DE BANGLADESH (ACCORD)	303
2.1. Compromisos asumidos por las empresas que suscribieron el Accord	307
2.2. Transition Accord	314

2.3. International Accord	316
3. COOPERACIÓN PARA APOYAR LA RECUPERACIÓN DE LA INDUSTRIA MUNDIAL DE LA CONFECCIÓN DURANTE LA CRISIS ORIGINADA POR EL COVID-19	319
3.1. La crisis del sector ante el COVID-19	319
3.2. El llamado a la acción en la industria mundial de la confección	323
3.3. Avances del llamado a la acción	325
CONCLUSIONES	331
BIBLIOGRAFIA	355
ANEXOS	379
Anexo 1. Acuerdo Marco Internacional entre Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex, S.A.) y la International Trade Garments, Leather and Workers Federation (ITGLWF) sobre derechos humanos y laborales fundamentales en la “cadena de producción” de Inditex (2007)	381
Anexo 2. Protocolo para concretar la participación sindical para el fortalecimiento del ACUERDO MARCO INTERNACIONAL en la Cadena de Producción de INDITEX (2012)	395
Anexo 3. Acuerdo Marco Global entre Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex, S.A.) e Industrial Global Union relativo al cumplimiento de las normas internacionales del trabajo en la cadena de producción y distribución de Inditex (2014)	399
Anexo 4. Acuerdo Marco Global (2019)	407

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de las cadenas mundiales de suministro de la industria textil y de la confección	45
Tabla 2. Unidades económicas típicas de la producción de prendas confeccionadas	53
Tabla 3. Salarios mínimos	64
Tabla 4. Tiendas por formato comercial (2021-2022)	109
Tabla 5. Nivel de ventas (2018-2021)	110
Tabla 6. Porcentaje de ventas por zona geográfica (2018-2021)	111
Tabla 7. Tiendas por regiones geográficas (2022)	112
Tabla 8. Superficie de venta (2020-2021)	113
Tabla 9. Evolución del personal (2018-2021)	114
Tabla 10. Distribución geográfica del personal (2018-2021)	115
Tabla 11. Información sobre proveedores (2018-2021)	128
Tabla 12. Clústeres de proveedores (2021)	129
Tabla 13. Progreso de la estrategia El Trabajador en el Centro (2018-2021)	155
Tabla 14. Auditorías de trazabilidad (2014-2015)	161
Tabla 15. Auditorías de trazabilidad (2018-2021)	164
Tabla 16. Talleres auditados (2004)	168
Tabla 17. Talleres auditados (2005)	169
Tabla 18. Incumplimientos detectados (2005)	169
Tabla 19. Auditorías por región (2020-2021)	175
Tabla 20. Auditorías pre-assessment (2020-2021)	176
Tabla 21. Auditorías sociales (2018-2021)	177
Tabla 22. Porcentaje de cumplimiento del código de conducta en fábricas activas de proveedores con compra (2021)	178
Tabla 23. Clasificación de los proveedores activos (2018-2021)	179
Tabla 24. Planes de acción correctivos de ámbito social en fábricas por incumplimientos sensibles del código de conducta (2021)	181
Tabla 25. Proveedores activos y descartados (al 31/01/2022)	182
Tabla 26. Auditorías especiales (2018-2021)	182

Tabla 27. Proveedores y fábricas de la cadena de suministro de Inditex en Brasil (2011-2021)	278
Tabla 28. Evolución del número de tiendas de Inditex en Brasil (2011-2021)	280
Tabla 29. Auditorías realizadas por Inditex en Brasil (2011-2018)	281

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Curva de valor agregado en la cadena de suministro textil	43
Figura 2. Principales etapas de las cadenas mundiales de la industria de la confección	47
Figura 3. Estimación del precio de una sudadera de Zara (2019)	61

ABREVIATURAS

ACT	Action, Collaboration, Transformation.
AIP	Área de Impacto Prioritaria.
BGMEA	Bangladesh Garment Manufacturers and Exporters Association.
BSCI	Business Social Compliance Initiative.
CAMI	Centro de Apoio ao Imigrante.
CCOO	Comisiones Obreras.
CCR	Célula de Coordinación de la Remediación.
CDHIC	Centro de Direitos Humanos e Cidadania do Imigrante.
CSI	Confederación Sindical Internacional.
ETI	Ethical Trading Initiative.
FITEQA	Federación de Industrias Textil-Piel, Químicas y Afines.
FITTV	Federación Internacional de Trabajadores del Textil, Vestuario y Cuero.
FTA	Foreign Trade Association.
GMAC	Garment Manufacturers Association in Cambodia.
GRI	Global Reporting Initiative.
IMF	International Metalworkers' Federation.
IWFM	Federación de Trabajadores Industriales de Myanmar.
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible.
OIE	Organización Internacional de Empleadores.
OIT	Organización Internacional del Trabajo.
OMC	Organización Mundial del Comercio.
ONG	Organización no gubernamental.

ONU	Organización de las Naciones Unidas.
SAI	Social Accountability International.
SINTOTTSA	Sindicato de Trabajadores Obreros de Topy Top S.A.
TAC	Término de Ajuste de Conducta.
UE	Unión Europea.
UFCW	United Food and Commercial Workers International Union.
UGT	Unión General de Trabajadoras y Trabajadores de España.
UGT-FICA	Federación de Industria, Construcción y Agro de la UGT.

INTRODUCCION

El efecto que ha tenido el desarrollo de las cadenas mundiales de suministro del sector textil y de confecciones alrededor del mundo, no ha sido muy positivo para los trabajadores, ¹ quienes se encargan de la producción de los bienes en países con diverso nivel económico, social, legal y político, muchas veces en constante crisis, y con serias deficiencias en su aparato estatal.

Si bien dichas personas han podido de esa forma acceder a un empleo que les permita obtener ingresos para vivir, las condiciones de este no son las más adecuadas, en muchos casos por los bajos salarios, la exigencia de jornadas de trabajo extenuantes para cumplir con los pedidos y el sometimiento a condiciones abusivas de empleo y trato, que implican la vulneración de diversos derechos humanos laborales. Aunque esta situación no se produzca por orden directa o anuencia expresa de las empresas multinacionales, sí ha ocurrido, en muchos casos frente a su inacción, mientras se beneficiaban de los bajos precios que pagaban por la producción de esos bienes en los lugares que habían elegido, para luego comercializarlos con sus marcas en otras partes del mundo.

El grado de afectación de estos derechos ha sido y sigue siendo alto, pese a los variados instrumentos y medidas que han propuesto distintas organizaciones, tanto públicas como privadas, a nivel internacional y nacional, para guiar la conducta de las empresas multinacionales, ante la inexistencia de un tratado que regule internacionalmente a dichas empresas a fin de comprometerlas legalmente a no ocasionar daños mientras ejecutan sus actividades, a proteger a los individuos o comunidades que podrían verse afectados, y además, a asumir su responsabilidad y reparar de una manera justa los daños que generen.

Estos son temas que vienen siendo estudiados por diversas disciplinas -no solo desde el Derecho del Trabajo- con la intención de contribuir a su conocimiento y a la mejora de la situación, y pueden dar lugar a investigaciones con diversos enfoques.

¹ En este documento se utilizará el género masculino no marcado, a fin de facilitar la lectura fluida del mismo. Su uso implica que se hace referencia a todos los individuos, de cualquier género, sin ninguna intención de invisibilizar a las mujeres, a las que más bien se hará referencia en forma específica en uno de los acápite del capítulo I.

En la presente investigación, la perspectiva desde la cual se va a desarrollar el tema es considerando el caso específico de una empresa multinacional española líder a nivel mundial en la industria de la moda: Inditex, propietaria de Zara y otras marcas conocidas globalmente, la misma que desde hace dos décadas viene implementando diversas medidas que buscan controlar el respeto de los derechos humanos laborales en su cadena de suministro, para lo cual cuenta con la colaboración de las organizaciones sindicales. Esto, con el objeto de -a partir de esa empresa y de las acciones que viene adoptando desde inicios de este siglo- poder evaluar el particular sistema de control de la cadena de suministro que ha ido desarrollando, involucrando a las organizaciones sindicales.

La hipótesis planteada es que un sistema de control como el implementado por Inditex, que involucre efectivamente a los trabajadores organizados colectivamente, puede resultar más eficaz que otros sistemas e instrumentos voluntarios desarrollados hasta la fecha. Un sistema que podría integrarse sin inconveniente a los procedimientos de diligencia debida ² que algunos organismos internacionales y legislaciones nacionales han comenzado a requerir a las empresas.

La selección de Inditex como objeto de estudio obedece a diversas razones, no solo académicas, sino incluso personales, las cuales se indican a continuación.

La primera vez que tuve la oportunidad de escuchar sobre Inditex y su cadena de suministro fue en el año 2009, cuando en una conferencia en Lima (Perú) dictada por Wilfredo Sanguineti Raymond, se dio a conocer la participación de esta multinacional española en la solución de un problema que involucraba a una empresa y trabajadores peruanos: la empresa Topy Top S.A., que había concluido la relación laboral de casi cien personas, luego de que los trabajadores decidieran formar un sindicato para actuar colectivamente en la defensa de sus derechos. La solución de este caso asombró a los asistentes a dicha conferencia. Todos los trabajadores habían sido repuestos apenas unas semanas después de que se produjeran las prácticas antisindicales, mas no porque las

² En la edición oficial de los Principios Rectores en español se menciona el término “debida diligencia”, utilizando una traducción literal del inglés “*due diligence*”. Sin embargo, en esta investigación se va a utilizar el de “diligencia debida”, que es el término adoptado por el diccionario panhispánico del español jurídico para referirse al “Conjunto de precauciones que la ley o el buen sentido aconsejan adoptar en el desarrollo de una actividad para evitar daños previsibles”.
<https://dpej.rae.es/lema/diligencia-debida> (última consulta el 1 de julio de 2022).

autoridades inspectivas o judiciales peruanas hubieran intervenido rápida y eficazmente para solucionar el problema, sino porque organizaciones sindicales del exterior habían informado la situación a Inditex y Gap (clientes de la empresa peruana), solicitando que cumplan su código de conducta, que los comprometía a respetar la libertad de asociación en su cadena de suministro.

El caso contenía nuevos elementos y conceptos: globalización, empresas multinacionales, códigos de conducta, acuerdos marco internacionales y otros, distintos a los que tradicionalmente se estudiaban en los cursos de Derecho del Trabajo, que sin embargo, tenían vinculación con esa disciplina en la medida que involucraban a los trabajadores como sujetos que no eran protegidos de manera adecuada (o simplemente, no eran protegidos), por las legislaciones nacionales que les resultaban aplicables, ni por los gobiernos de los países que formaban parte de las cadenas de suministro de empresas multinacionales, las cuales, aprovechando la pérdida de poder de los Estados, decidían dónde, cuándo y cómo desarrollar sus actividades, valiéndose de las “ventajas” de la globalización. Ese interés determinó que continuara estudiando el tema, y la evolución que ha tenido en estos años, con el surgimiento de nuevos instrumentos y acciones en busca de proteger a los trabajadores, algunos de los cuales tuvieron a Inditex como partícipe directa.

Las otras razones que motivaron que la elección de Inditex como objeto de investigación, estuvieron vinculadas al origen de la empresa y a la visión innovadora que ha mostrado, no solo a nivel comercial, sino también en el desarrollo de un sistema propio de control de su cadena de suministro, que la ha llevado a suscribir una serie de documentos y a adoptar una serie de acciones junto con organizaciones sindicales internacionales y nacionales.

No cabe duda de que Inditex es la empresa española más exitosa dentro del sector textil y de confecciones, a nivel mundial, y su modelo de hacer negocios (moda rápida o *fast fashion*) ha resultado pionero. Esto, sin desconocer la preocupación sobre todo a nivel ambiental que genera un sistema como ese, que alienta el consumo de prendas de vestir y accesorios más allá de las necesidades reales de los individuos, sobre todo en los países más desarrollados.

Por otro lado –y lo que resulta más importante–, es que, desde comienzos de este siglo, Inditex inició una relación con organizaciones sindicales españolas e internacionales con el objeto de controlar el cumplimiento de su código de

conducta al interior de su cadena de suministro y proteger así los derechos humanos laborales de los trabajadores que producen para ella. Esa relación, que inicialmente los llevó a colaborar para solucionar problemas específicos surgidos al interior de la cadena de suministro, unos años después originó que Inditex y la Federación Internacional de Trabajadores del Textil, Vestuario y Cuero suscribieran el primer acuerdo marco internacional del sector, el año 2007. A partir de ese momento la interacción entre ambas fue haciéndose más profunda y ha permitido mostrar a otras empresas que es posible un trabajo en conjunto con las organizaciones sindicales y el establecimiento de objetivos comunes, no por nada existen ahora en España otros acuerdos suscritos por empresas del sector que incluyen los derechos de información sobre sus proveedores y de intervención sindical (pactados primigeniamente por Inditex).

La investigación se desarrollará a través de cuatro capítulos. El primero presenta una visión general de las cadenas de suministro en la industria textil y de la confección. El segundo se dedica específicamente a la cadena de suministro de Inditex y a la estrategia adoptada por la empresa para la gestión social de la misma, reservándose el tercer capítulo justamente a identificar las singularidades del sistema de control de Inditex, con la participación de las organizaciones sindicales. Finalmente, el último capítulo presenta algunas actividades realizadas en el sector –en las que ha intervenido Inditex– para la protección de los derechos de los trabajadores, en aspectos que difícilmente pueden ser manejados exitosamente por una sola empresa, como la seguridad de las construcciones en las que se efectúa la producción.

Como puede apreciarse, el enfoque planteado no busca orientarse principal ni específicamente al análisis legal de los principales instrumentos adoptados hasta el momento por diversas organizaciones para procurar que se respeten los derechos humanos laborales en la cadena de suministro (eso podría dar lugar a otra tesis, que examine en detalle incluso solo uno de esos instrumentos), sino más bien, en base a una empresa concreta, estudiarlos como parte del entorno en el que Inditex ha implementado sus acciones sobre esa materia, deteniéndose en aquellos que la empresa ha utilizado y en la forma cómo los ha ejecutado.

Por ese motivo, el primer capítulo partirá del estudio de las cadenas mundiales de suministro, en términos generales, para luego centrarse en las

cadenas de compradores y en sus principales características, entre las que resalta el hecho de contar con sistemas de producción globalmente descentralizados en los cuales las ganancias están vinculadas a la realización de actividades distintas a la fabricación de los bienes, que es la que encargan a terceros con los que mantienen una relación comercial –no societaria–, en países que no solo tienen menores costos laborales, sino que muchas veces cuentan con sistemas inspectivos y judiciales deficitarios. Esto ocasiona que el riesgo de vulneración de los derechos de los trabajadores que fabrican los bienes sea mucho mayor.

El riesgo se incrementa aún más dadas las características específicas del sector textil y de confección que se detallan seguidamente en ese capítulo, como un sistema de producción sometido a requerimientos que deben de cumplirse rápidamente y que están sujetos a variación debido a las fluctuaciones de la moda, y en el cual, muchas tareas requieren de trabajadores poco calificados a los que se les paga bajas remuneraciones.

Esta situación genera una serie de efectos negativos en el ámbito laboral, que se mencionan -aunque son por todos conocidos-, para luego hacer referencia a los instrumentos que han ido creándose para tratar de que las empresas multinacionales respeten los derechos humanos laborales a nivel global. Con ese objeto, se parte por estudiar aquellos que fueron creados en la década del setenta del siglo pasado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), para luego mencionar instrumentos creados por empresas y organismos privados, como parte de las manifestaciones de responsabilidad social empresarial o corporativa que comenzaron a impulsar las empresas, que han constituido formas de “auto regulación” que quizá consciente o inconscientemente, evitaron la creación de normas de obligatorio cumplimiento.

Los instrumentos son variados, como diversos son los sujetos que los han propuesto. Lo que tienen en común es exteriorizar, hacer pública, la intención de la empresa que los usa, de manejarse en forma responsable en los lugares en que realiza directa o indirectamente actividades, en diversas materias, como la laboral. Los que se presentan en ese punto de la investigación, son en la mayoría de los casos instrumentos que ha utilizado Inditex, que se mencionarán nuevamente en el capítulo II, ya en su implementación práctica por parte de la empresa. Finalmente, se exponen las dos fases posteriores que se han

desarrollado, ya en este siglo, una impulsada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), con el Pacto Mundial y los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, que incluyen el compromiso que deben asumir las empresas de proceder con la diligencia debida, y la otra, que viene siendo desarrollada en algunos países europeos que han dictado normas imponiendo a grandes empresas esa obligación de diligencia debida propuesta inicialmente por la ONU.

El segundo y tercer capítulo de la tesis se dedican específicamente a Inditex. Para ello, se han revisado los informes y memorias anuales publicadas por la empresa durante los últimos veinticuatro años, correspondientes a los ejercicios 1998 a 2021, así como los documentos suscritos por dicha empresa con la Federación Internacional de Trabajadores del Textil, Vestuario y Cuero a partir del año 2007 (y luego con IndustriALL Global Union), en que celebraron el primer acuerdo marco internacional, e informes preparados por Isidor Boix y Víctor Garrido, quienes actuaron sucesivamente como coordinadores sindicales de dicho acuerdo y han dado testimonio de los avances de la relación entre ambas organizaciones.

El estudio de Inditex comienza en el segundo capítulo, con información de la actividad de esa empresa a nivel global, con lo cual se busca tener una mejor idea sobre la envergadura de sus actividades, el volumen de sus operaciones, la forma cómo realiza las mismas y cómo se compone su cadena de suministro, coordinada a través de doce clústeres de proveedores que no solo le sirven para organizar su producción sino también para conocer la realidad de cada zona y mantener relación permanente con sus grupos de interés. Luego se estudian las estrategias aplicadas por Inditex para la gestión social de su cadena de suministro, agrupándolas en fases, en las cuales se identifica algunos de los instrumentos mencionados en el capítulo anterior, que fueron adoptados y en algunos casos adaptados por la empresa, para cumplir con sus objetivos. Estrategias que se manifiestan también en el sistema de control de cumplimiento de su código de conducta, considerando que a la empresa le interesa asegurar la trazabilidad y realizar auditorías que le permitan verificar el cumplimiento del código.

En el tercer capítulo se investiga la relación y actividades desarrolladas por Inditex con la federación sindical internacional del sector textil y de confecciones aún antes de la suscripción del primer acuerdo marco internacional en 2007, la

forma cómo esta se impulsó con el protocolo de 2012 y los acuerdos marco posteriores, de 2014 y 2019, siendo este último –que es el que se encuentra vigente– el que incluye la novedosa participación de un comité sindical global. Además, para que el trabajo no se limite a una mera descripción y análisis de dichos instrumentos, se hace un recuento de las principales actividades desarrolladas por la empresa con participación de las organizaciones sindicales, incluyendo el análisis de dos casos específicos en que intervinieron en Perú y Brasil, frente a prácticas antisindicales y a trabajo forzoso, con resultados distintos y que reflejan las diversas dificultades que se enfrentan en cada país que forma parte de la cadena de suministro de Inditex.

Como ya se indicó, el cuarto y último capítulo desarrolla algunas actividades realizadas sectorialmente, con participación no solo de Inditex y de la federación sindical internacional sino de otros actores. Esto tiene por finalidad estudiar cómo están surgiendo nuevas formas de afrontar los retos del sector, involucrando a la mayor cantidad de empresas posible para intentar solucionar problemas o situaciones específicas, que escapan del control de las empresas multinacionales individualmente consideradas, mostrando sus fortalezas, pero también sus debilidades.

Queda claro que los temas objeto de estudio y las preocupaciones surgidas en torno a ellos, tienen ya un buen tiempo, y aún no se ha logrado una solución a los mismos (su carácter mundial y los diversos intereses contrapuestos que existen han hecho muy difícil esa tarea). En ese intento, los instrumentos que se han creado son variados y los estudios realizados desde diversas perspectivas son innumerables. He buscado una perspectiva propia –mi propia vista del monte Fuji, recordando a Hokusai– que espero pueda resultar de interés y contribuir a la reflexión académica y mejor conocimiento de esta materia.

CAPÍTULO I

LAS CADENAS MUNDIALES DE SUMINISTRO EN LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCION Y LOS DERECHOS HUMANOS LABORALES ³

La importancia de las empresas multinacionales y de las cadenas que estas coordinan a nivel global es muy alta, según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés) en 2013 representaban aproximadamente el 80% del comercio mundial, y el valor añadido nacional creado por el comercio en dichas cadenas aportaba casi un 30% al Producto Interno Bruto (PIB) en los países en desarrollo y 18% en los países desarrollados, aunque los resultados pueden ser heterogéneos a nivel de economías individuales, por diversos motivos, como los segmentos en los que se participa en la cadena. ⁴

El COVID-19 y otros factores que advierte dicha organización, como la nueva revolución industrial y el crecimiento del nacionalismo económico, determinarán que lo que queda de este decenio sea un período de transformación para la producción internacional, que entre otras cosas afectará el grado de fragmentación y la longitud de esas cadenas (sobre todo esto último), su

³ Entendiendo como tales a “todos aquellos derechos en materia laboral consagrados en instrumentos internacionales de derechos humanos que reconocen universalmente como titular a la persona, respetan la dignidad humana y satisfacen las necesidades básicas en el mundo del trabajo”. Espacio en el cual el Derecho Internacional del Trabajo y el Derecho Internacional de los Derechos Humanos se intersecan.

CANESSA MONTEJO, M.F., “Los Derechos Humanos Laborales en el Derecho Internacional”, *Derecho PUCP*, 2009, núm. 63, págs. 349 y 352.

En la presente investigación se va a usar esta expresión debido a que los diversos instrumentos que se estudiará se sustentan no solo en convenios de la OIT sino en instrumentos internacionales de derechos humanos, sin dejar de reconocer que también es muy utilizada la expresión derechos fundamentales laborales, que se acerca más a la Declaración de la OIT de 1998, aunque la misma se refiere solo a cuatro derechos, a los que se ha añadido el derecho fundamental a un entorno de trabajo seguro y saludable en la 110^a. Conferencia Internacional del Trabajo, celebrada en junio de 2022, incorporando como nuevos convenios fundamentales al Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores (Convenio 155) y al Convenio sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo (Convenio 187).

⁴ UNCTAD, *Informe sobre las inversiones en el mundo 2013. Las cadenas de valor mundiales: inversión y comercio para el desarrollo*, Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra, 2013, págs. 23-25.

distribución geográfica y su gobernanza.⁵ Si bien el sistema se encontrará sujeto a cambios relevantes, no parece que esto vaya a disminuir su importancia, más bien va a hacer más notorio el efecto de las decisiones de las empresas multinacionales sobre los países en los que realizan directa o indirectamente sus actividades, y, en consecuencia, sobre los trabajadores de dichos países.

Las empresas multinacionales tienen un gran poder de decisión:⁶ eligen los países en los que invierten, la forma cómo lo hacen y a sus proveedores, a los que en algunos casos pueden imponer condiciones. Esto les permite cambiar sus estrategias con mayor facilidad, sobre todo cuando su relación con los eslabones de su cadena es a nivel comercial. Ello ocurre con mucha frecuencia en el sector textil y de confección de ropa, cuyas cadenas pueden involucrar desde los proveedores de materias primas, pasando por el diseño y la producción de los bienes, hasta su distribución y comercialización (etapa que usualmente se reservan las multinacionales, junto con el diseño, que son las que tienen mayor valor para ellas), determinando que muchos trabajadores que participan en la producción de los bienes, no tengan relación directa con la empresa multinacional, sino con sus contratistas y subcontratistas, lo cual trae como consecuencia que la multinacional no asuma responsabilidad directa en caso se vulneren los derechos de dichos trabajadores.

En este capítulo se analizarán esas cadenas, sus características específicas, así como las dificultades que generan sus actividades en la protección de los derechos humanos laborales de los trabajadores que las integran, mencionando someramente los instrumentos que han ido surgiendo para asegurar el respeto de dichos derechos, desde las últimas décadas del siglo pasado, por parte de organizaciones internacionales y de sujetos privados, hasta llegar a la última etapa en la que nos encontramos, en la que han comenzado a dictarse normas nacionales de obligatorio cumplimiento.

⁵ UNCTAD, *Informe sobre las inversiones en el mundo 2020. La producción internacional después de la pandemia*, Naciones Unidas, Ginebra, 2020, págs. xiii-xiv.

⁶ Como acertadamente advierte Raso, “las grandes empresas multinacionales basan su poder en bienes intangibles (marcas, estándares, patentes, *know-how*), para dejar a otras empresas (los más débiles) el rol fabril de la producción”. RASO DELGUE, J., “Nuevos caracteres de las relaciones laborales en las cadenas mundiales de suministros”, en MONEREO PEREZ J.L. y PERAN QUESADA S. (Directores), *La externalización productiva a través de la subcontratación empresarial*, Comares, Granada, 2018, pág. 76.

1. LAS CADENAS MUNDIALES DE SUMINISTRO

La OIT entiende por cadena mundial de suministro a “toda organización transfronteriza de las actividades necesarias para producir bienes o servicios y llevarlos hasta los consumidores, sirviéndose de distintos insumos en las diversas fases de desarrollo, producción y entrega o prestación de dichos bienes y servicios. Esta definición incluye las operaciones de inversión extranjera directa (IED) efectuadas por las empresas multinacionales, tanto en filiales que les pertenecen en su totalidad como en empresas mixtas en las que la multinacional tiene la responsabilidad directa de la relación de trabajo. También incluye el modelo cada vez más predominante de abastecimiento internacional, en cuyo marco las obligaciones de las empresas principales se fijan en los acuerdos contractuales (o, a veces, tácitos) que suscriben con los proveedores y con las empresas subcontratadas para el suministro de bienes, insumos y servicios específicos”.⁷

En la presente investigación se va a utilizar el término en la última acepción mencionada, desde la perspectiva de la empresa multinacional que se constituye como el comprador principal de bienes o servicios, cuya producción o prestación encarga a terceros, esto, sin desconocer la existencia de otras expresiones que también pueden describir el modelo, y que han sido utilizadas por diversos autores e instituciones, como cadenas de valor⁸ y cadenas de producción.⁹

⁷ OIT, *El trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro. Informe IV, cuarto punto del orden del día 105.ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo*, OIT, Ginebra, 2016, págs. 1-2.

⁸ Reservaré el uso de “cadena de valor” para describir, como señalan Nutz y Sievers, a “la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasando por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición final después de su uso”. De esta manera, el uso de las expresiones cadena de valor y cadena de suministro también va a guardar relación con el alcance que les da Inditex, la cual detalla como fases de su cadena de valor las siguientes: diseño, producción, logística, tiendas y clientes (con puntos de venta integrados, físicos y *online*), e identifica la cadena de suministro (o de producción) específicamente con la fabricación y el aprovisionamiento de bienes, actividades vinculadas a una de las fases de su cadena de valor, la producción.
NUTZ, N. y SIEVERS M., *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor. Cómo crear empleo y mejores condiciones de trabajo en sectores objetivos*, OIT, Ginebra, 2016, pág. 24. INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 35.

⁹ Incluso Inditex muchas veces se ha referido en sus memorias a la cadena de suministro y a la cadena de producción como sinónimos (aunque en la Memoria Anual 2021 ha predominado el uso de la primera).

1.1. Surgimiento y desarrollo

Desde mediados del siglo pasado se inició un proceso de externalización de la producción que se ha manifestado de diversas formas, influido por las normas de comercio internacional y la apertura de los mercados con la caída de las barreras arancelarias, las políticas y normas nacionales favorables a la inversión extranjera, el avance de la tecnología y otros factores, entre los cuales cabe resaltar el aumento de la demanda de consumidores de diversas partes del globo, ya no solo de los países desarrollados sino de los países en vía de desarrollo, como consecuencia del crecimiento económico (sin desconocer que se ha tratado de un crecimiento muy desigual).

La participación de terceros ubicados en diferentes partes del mundo en la producción de bienes (y también en la prestación de servicios, aunque es un tema que no se considerará específicamente en esta investigación) ha sido posible desde el momento en que las partes del proceso productivo pudieron separarse físicamente sin que esto afectara en demasía en el coste final de los bienes. Es decir, además del surgimiento de nuevas técnicas de producción, que permitían controlar la producción a distancia, fue necesario que el abaratamiento de los costes del transporte y de las comunicaciones permitieran “desmembrar” el proceso productivo, para que partes de este pudieran ser realizadas en distintos lugares, dependiendo básicamente de los intereses y de las estrategias de negocio que establecieran las empresas multinacionales, las que llevaban a que decidieran qué partes del proceso realizaban directamente (usualmente las de mayor valor) y cuáles podían ser encargadas a terceros, ubicados en distintas partes del mundo (normalmente las actividades más genéricas y de menor valor). Al respecto, como refiere la OIT, las etapas de producción se han ido incrementando en casi todos los sectores, siendo los sectores en los que la producción de bienes está más fragmentada (como la fabricación de textiles y prendas de vestir), los que tienen un mayor potencial para que más tareas sean delegadas a terceros ubicados en diversos países.¹⁰

¹⁰ OIT, *World employment and social outlook 2015: The changing nature of jobs*, ILO, Geneva, 2015, pág. 138.

Este proceso de deslocalización (*offshoring*) y descentralización productiva (*oustourcing*) se desarrolló con fuerza a partir de la década del setenta del siglo pasado, y llegó a un punto muy alto dos décadas después, en los noventa. La OIT estima que en 1995 existieron 296 millones de empleos relacionados con las cadenas globales de producción en 40 países que analizó (el 16,4% de empleo total en esos países), la cantidad fue creciendo en los años posteriores, incrementándose en 160 millones durante el período anterior a la crisis (de 1995 a 2007), y luego disminuyendo en 44 millones durante el periodo posterior a la crisis, entre 2008 y 2013.¹¹

Tal como indica Hammer, en América Latina, durante las décadas de los cincuenta y sesenta del siglo pasado, se establecieron mediante inversión extranjera directa¹² filiales destinadas a sustituir las importaciones (las cuales se concentraron en la industria petroquímica, farmacéutica, automovilística y de producción de bienes). Posteriormente, en las décadas de los sesenta y ochenta se produjo el auge en el Asia oriental de las actividades de minoristas, comercializadores y fabricantes de marcas globales de ropa, calzado, juguetes y artículos electrónicos, quienes no tenían vínculos de propiedad con las empresas que se dedicaban a la producción de esos bienes.¹³

Los motivos para adoptar una decisión empresarial de ese tipo son diversos, pero entre ellos uno de los que destaca y es bastante común, es el abaratamiento de costes, utilizando con ese propósito mano de obra de países de menor desarrollo, con salarios mucho más bajos que los aplicables en los países en los

¹¹ OIT, *World employment ...*, cit., pág. 132.

¹² Mediante la inversión extranjera directa las empresas transfieren sus recursos a otros países, en los que expanden sus actividades a través de sucursales, filiales o compañías en las que tienen participación, implementando fábricas y oficinas (generando para eso estructuras de propiedad complejas, con distintos niveles jerárquicos), en las que producen bienes o prestan servicios, permitiendo que esos países obtengan ingresos adicionales a los que generaría la simple extracción de materia prima, por ejemplo.

De acuerdo con la UNCTAD, en 2020 la pandemia de COVID-19 originó que los flujos de inversión extranjera directa se redujeran en un 35%, hasta un billón de dólares, volviendo al mismo nivel del año 2005. Esto afectó más a las economías desarrolladas que a las economías en desarrollo (la caída fue del 58% y 8%, respectivamente), principalmente debido a los flujos hacia Asia, que aumentaron un 4%.

UNCTAD, *Informe sobre las inversiones en el mundo 2021. Invertir en la recuperación sostenible*, Naciones Unidas, Ginebra, 2021, págs. iv, 1 y 3.

¹³ HAMMER, N., "Acuerdos marco internacionales en el contexto de la producción mundial", en PAPADAKIS, K. (Ed.), *Diálogo social y acuerdos transfronterizos ¿Un marco global emergente de relaciones industriales?*, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid, 2009, págs. 121-122.

que las empresas tienen ubicada su sede,¹⁴ sobre todo en sectores en los que se puede utilizar mano de obra no calificada, como el de la confección de prendas de vestir. En la actualidad, esos países son elegidos para producir bienes, no solo para ser exportados a las economías o regiones de origen del comprador sino para abastecer a sus propios mercados domésticos, que fueron surgiendo y desarrollándose conforme iba creciendo la clase media en dichos lugares.¹⁵

Específicamente en el sector textil, la confección de ropa se trasladó, primero hacia Corea del Sur, Taiwán, Singapur, Hong Kong y Túnez en los años setenta del siglo pasado y en la década siguiente se desplazó hacia países como Sri Lanka, Filipinas, Bangladés,¹⁶ Tailandia e Indonesia, incorporándose en los noventa países como Botsuana, Kenia, Tanzania, Uganda, Camboya, Laos o Birmania¹⁷ (además de que creció la producción en China).¹⁸

Los cambios mencionados están relacionados con la variación de las políticas aplicables al sector. Inicialmente, la producción se encontraba fragmentada funcional y territorialmente entre otras cosas, debido a las restricciones comerciales impuestas por el Acuerdo Multifibras (1974). Este fue reemplazado en 1995 por el Acuerdo sobre Textiles y el Vestido de la Organización Mundial del Comercio (OMC) que fijó un proceso para suprimir las cuotas el año 2005, de tal manera que solo hasta el año 2008 subsistió un conjunto de salvaguardias de transición, que permitían cuotas y aranceles preferenciales en la ropa y artículos textiles importados por Estados Unidos, Canadá, y países europeos, para que promuevan sus industrias nacionales y su manufactura

¹⁴ Esto sin desconocer otros factores que podrían influir en la decisión, sobre todo en caso de una inversión extranjera directa (que implica una importante inversión en capital para la implementación o compra de una fábrica u otros activos fijos), en que va a resultar importante para el inversionista evaluar el nivel de desarrollo legal del país en el que proyecta invertir, el cumplimiento de normas y las garantías que brinda el sistema judicial.

¹⁵ Además, la propia política implementada en los mencionados países, en determinado momento tuvo por objetivo sustituir las importaciones y promover la industria localmente (estrategia que luego fue sustituida por la industrialización orientada a las exportaciones).

¹⁶ Se va a usar ese topónimo, porque así lo recomienda la ortografía de la lengua española, a pesar de que la referencia a Bangladesh es más extendida. Algunos autores y documentos citados en la presente investigación usan este último, lo cual respetaré en las citas.

¹⁷ SALES I CAMPOS, A., *Guía para vestir sin trabajo esclavo*, Icaria Editorial S.A., Barcelona, 2013, pág. 15.

¹⁸ La producción manufacturera de China se disparó después de su ingreso a la Organización Mundial del Comercio en 2001. Su participación en la producción mundial de textiles y prendas de vestir, que era del 17% en 1995, alcanzó el 48% en 2017.

LUND, S., MANYIKA, J., WOETZEL, J., BUGHIN, J., KRISHNAN, M., SEONG, J. y MUIR, M., *Globalization in transition: the future of trade and value chains*, McKinsey Global Institute, 2019, pág. 64.

interna, limitando las importaciones de China y de otros lugares. Eso determinó que el proceso de montaje de la ropa se subcontratara en otros países con salarios bajos, como Bangladés, generando además mayor competencia entre las fábricas, lo cual eventualmente podía llevar a la reducción de salarios y condiciones laborales.

Como indica la OIT, las deficiencias en todos los niveles de estas cadenas mundiales (que son complejas, diversas y fragmentadas), han contribuido a los déficits de trabajo decente. Además, su expansión ha exacerbado los déficits de gobernanza en algunos países, cuya capacidad y recursos para vigilar y hacer cumplir efectivamente la legislación son limitados.¹⁹ Si bien su crecimiento se ha ralentizado con respecto a la expansión que experimentaron entre el 2000 y 2010, período en el cual su participación creció a tasas de dos dígitos (su crecimiento promedio en economías desarrolladas en los años posteriores fue del uno por ciento y de tres por ciento en países en desarrollo),²⁰ el efecto de sus actividades a nivel global sigue siendo significativo.

1.2. Las diversas perspectivas para clasificarlas y estudiar sus efectos

Las cadenas de suministro no son iguales, varían en función al sector en el que se desarrollan, e incluso de acuerdo con el país de origen de la empresa multinacional que las dirige y a las estrategias de negocio que esta fije. La OIT indica que varían en cuanto a su organización económica y también respecto a la distribución interna del poder, existen cadenas con muchos compradores y proveedores en mercados competitivos, cadenas con pocos compradores con mucha influencia sobre gran número de proveedores (con potencial para incidir en las condiciones de trabajo), y cadenas con proveedores que tienen gran influencia debido a la singularidad del producto o servicio que ofrecen.²¹

Desde una perspectiva social, podrían distinguirse en función a su nivel de

¹⁹ Conclusiones relativas al trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro, Conferencia Internacional del Trabajo, 105ª reunión, 2016, párrafo 6.

²⁰ OIT, *La consecución del trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro. Informe para el debate en la Reunión técnica sobre la consecución del trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro*, OIT, Ginebra, 2020, pág. 8.

²¹ *Ibidem*, pág. 11.

uso de mano de obra, al valor añadido por cada eslabón, y al nivel de calificación del personal requerido pues esto probablemente lleve a que los trabajadores tengan un nivel de ingresos y condiciones de trabajo distintas. Cuanto más intensivo sea su uso de mano de obra poco calificada y menor valor añadido le aporte dicho trabajo (en función al valor final del bien, no a su contribución en tiempo y esfuerzo en la materialización de este), es probable que se presenten mayores deficiencias y riesgos en relación con el respeto de los derechos humanos laborales.

Gereffi distingue a las denominadas en ese momento como cadenas productivas (*commodity chains*), en cadenas dirigidas al productor y cadenas dirigidas al comprador.

Las cadenas productivas dirigidas al productor “son aquellas en las que los grandes fabricantes, comúnmente transnacionales, juegan los papeles centrales en la coordinación de las redes de producción (incluyendo sus vínculos hacia atrás y hacia adelante). Esto es característico de las industrias de capital y de industrias de tecnología intensiva, tales como las automotrices, las de aviones, computadoras, semiconductores y maquinaria pesada”.²² En estas cadenas, que se encuentran integradas verticalmente, los productores se relacionan con sus subsidiarias y con contratistas, para la producción de los bienes –aunque son ellos los que se encargan de suministrar el artículo final–, y con los distribuidores, para la comercialización de los bienes, siendo estos últimos quienes se relacionan con los minoristas y se dirigen al consumidor final.

En cambio, las cadenas productivas destinadas al comprador no se encuentran integradas y son más complejas, ya que “los grandes detallistas, los comercializadores y los fabricantes de marca juegan papeles de pivotes en el establecimiento de redes de producción descentralizada en una variedad de países exportadores, comúnmente localizados en el Tercer Mundo”.²³

²² GEREFFI, G., “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”. *Problemas del Desarrollo*, 2001, vol. 32, núm. 12, pág. 15.

Aunque la industria automotriz se ha transformado, conforme se incrementa la cantidad de sus componentes fabricados por terceros no vinculados directamente con la multinacional.

²³ *Ibíd.*, págs. 15-16.

Gereffi clasifica a los actores de la cadena del sector de fabricación de ropa y prendas deportivas desde su análisis del mercado norteamericano, distinguiendo a los siguientes sujetos:

En esas cadenas, las empresas que comercializan los bienes a los consumidores finales se relacionan directamente con los fabricantes (o indirectamente, a través de compradores extranjeros), mediante relaciones comerciales, aunque para que estas funcionen adecuadamente requieren cierto nivel de coordinación. Las cadenas destinadas al comprador, además de ser más complejas, son más grandes que las cadenas dirigidas a los productores. Si bien las empresas multinacionales han tratado de reducirlas para concentrarlas y así controlarlas mejor, el número de proveedores sigue siendo elevado en sectores como el de la confección de prendas de vestir. Por ejemplo, en el caso de Inditex, en el ejercicio 2021 dicha multinacional tuvo 1.790 proveedores con producción superior a 20.000 unidades al año, que declararon 8.756 fábricas.²⁴

La clasificación expuesta resulta útil para este trabajo, pues permite distinguir a las empresas multinacionales en función a la relación que tienen con los integrantes de su cadena, y eso puede ayudar a entender diversos temas legales y laborales, desde el tipo de relación existente y el nivel de responsabilidad que se les puede exigir, hasta el posible nivel de cumplimiento de los derechos humanos laborales (existirán más posibilidades de un mayor cumplimiento, cuando existe una relación con subsidiarias o sucursales).

Sin embargo, no debemos de olvidar que las teorías sobre las cadenas globales que han desarrollado Gereffi y otros estudiosos de la materia, se elaboran desde la perspectiva de la sociología económica y otras disciplinas especializadas, como la economía del desarrollo y la ciencia política (además, es un tema de interés para la administración de empresas). Por eso las clasificaciones que plantean y el análisis que realizan, se enfoca en el desarrollo económico de los países y de sus empresas²⁵ y en la gobernanza, el gobierno de estas cadenas.

-
- Detallistas: vendedores minoristas, que son vendedores “al detalle”, como Walt-Mart.
 - Comercializadores: empresas que siempre han realizado la mayor parte de su producción en el exterior, como Tommy Hilfiger, Nautica y Nike.
 - Fabricantes de marca: empresas que inicialmente contaban con instalaciones de producción que fueron vendiendo para encargar toda o gran parte de su producción a terceros, como Levi Strauss & Co.

²⁴ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 328.

²⁵ Considerando la posibilidad que tienen los países de que las actividades realizadas por sus empresas les permitan “escalar” en la cadena a eslabones con un mayor valor agregado y así impulsar el crecimiento del país, mediante su “ascenso industrial”. Aunque la mejora económica de las empresas, tal como advierten Barrientos y Gereffi luego de revisar los resultados de una investigación sobre la materia, no necesariamente lleva a la

La clasificación inicial propuesta por Gereffi fue evolucionando, conforme se expandía el *outsourcing*, incluso en las cadenas que inicialmente denominaba como conducidas por productores. Esto puede apreciarse claramente en sectores como el automotriz, en el cual se ha ido encargando a terceros la fabricación de una mayor cantidad de partes de un vehículo.

En un enfoque posterior realizado por Gereffi, Humphrey y Sturgeon,²⁶ se identificaron cinco tipos de gobernanza de la cadena de valor, considerando además de los ya mencionados, tres tipos intermedios de coordinación (modular, relacional y cautivo), que están vinculados al nivel de interrelación de los actores, al nivel técnico del proveedor y a la complejidad de la venta. A continuación, se presenta esa clasificación:

- Cadenas de valor de mercado.

Típicas de mercados con pagos al contado, en las cuales, aunque los vínculos pueden no ser transitorios y las transacciones pueden ir produciéndose sucesivamente, existe un bajo coste para ambas partes si cambian de socios comerciales. En ellas, los productos no requieren gran nivel de especificación.

- Cadenas de valor modulares.

En las cuales los proveedores normalmente siguen las especificaciones del cliente sobre el producto, pero proporcionan servicios "llave en mano",²⁷ asumiendo plena responsabilidad en cuanto a la tecnología del proceso productivo, invirtiendo en maquinaria, componentes y materiales. Los productos son más complejos, pero el nivel de supervisión es bajo.

- Cadenas de valor relacionales.

Presentan interacciones complejas entre compradores y vendedores, lo que frecuentemente crea interdependencia, además, existe un alto nivel de

mejora social de los trabajadores, eso dependerá del grupo de trabajadores y del contexto, quedando claro que también puede producirse una degradación de condiciones.

BARRIENTOS, S. y GEREFFI, G., "Preface", en ROSSI, A. LUINSTR, A. y PICKLES, J. (Ed.), *Towards Better Work. Understanding Labour in Apparel Global Value Chains*, Palgrave Macmillan, Great Britain, 2014, pág. xii.

²⁶ GEREFFI, G., HUMPHREY, J. y STURGEON, T., "The governance of global value chains", *Review of International Political Economy*, 2005, vol. 12, núm. 1, págs. 83-84.

²⁷ Se denomina así al sistema en el cual el cliente recibe la obra sin tener que efectuar trámites ni más gastos que la retribución acordada (el contratista se hace cargo de todo).

especificidad de los activos. Funcionan a través de la confianza o la reputación construida con el tiempo, o debido a lazos familiares o étnicos. La capacidad de los proveedores es alta, por lo que el coste del cambio de socios es considerable.

- Cadenas de valor cautivas.

Los pequeños proveedores son transaccionalmente dependientes de compradores mucho más grandes (enfrentan costes significativos si cambian de clientes, están “cautivos”), quienes ejercen sobre ellos un alto grado de monitoreo y control pues la complejidad es alta y la capacidad de los proveedores es baja.

- Cadenas de jerarquía.

Se caracterizan por su integración vertical, la empresa matriz realiza un control de la gestión de sus filiales (son las cadenas dirigidas al productor de la clasificación inicialmente presentada). Esto ocurre debido a que la complejidad es bien alta, por lo que no existen proveedores que puedan hacerse cargo de la actividad y la empresa líder debe producir el bien.

La mencionada clasificación se encuentra entre las más conocidas, pero no se va a utilizar en la presente investigación, pues lo que se busca es estudiar qué medidas pueden adoptarse (y se vienen implementando) para lograr que las empresas multinacionales del sector textil y de confección de prendas de vestir protejan los derechos humanos laborales en todos los eslabones de su cadena de suministro,²⁸ considerando el beneficio que obtienen al utilizar esa estrategia en el desarrollo de su negocio, y aprovechando que dichas empresas actúan en función al riesgo que enfrentan en caso de vulneración de los derechos de los trabajadores de sus contratistas y subcontratistas, que puede afectar su marca e imagen ante sus consumidores, lo que las impulsa -en mayor o menor medida- a actuar proactivamente y adoptar una serie de acciones para reducir ese riesgo.

²⁸ Una cadena que Miller califica como “una red muy compleja y opaca de relaciones entre los diversos niveles de producción externalizada”. MILLER, D., “La política de la FITTVC sobre el diálogo transfronterizo en el sector textil, del vestido y el calzado: estrategias emergentes en un sector regido por códigos de conducta y empresas reticentes”, en PAPADAKIS, K. (Ed.), *Diálogo social y acuerdos transfronterizos ¿Un marco global emergente de relaciones industriales?*, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid, 2009, pág. 201.

2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS CADENAS DE COMPRADORES

Lo indicado en el acápite anterior al distinguir las cadenas productivas como lo propuso inicialmente Gereffi, entre aquellas dirigidas al productor y las que se encuentran destinadas al comprador, permite identificar claramente algunas de las características de estas últimas, que desarrollaré a continuación.

2.1. Sistemas de producción globalmente descentralizados

En las cadenas de producción de compradores las empresas manejan sus marcas, pero los productos son fabricados por terceros con los que mantienen un vínculo comercial (mayormente empresas locales ubicadas en países en vías de desarrollo), no obstante, como advierte Gereffi, los compradores “ejercen un control sustancial sobre cómo, cuándo y dónde se llevará a cabo la manufactura y cuantas ganancias se acumularán en cada etapa de la cadena”.²⁹ Este control permite que las multinacionales se reserven las actividades más rentables, que son normalmente las que requieren menor mano de obra y mayor tecnología. o conocimiento.

Gereffi y Luo indican que el tamaño de las cadenas se ha ido reduciendo, lo cual fue acelerado por la recesión económica global sufrida en 2008 y 2009, que ocasionó la disminución del consumo en los países industrializados más avanzados (y como ya se advirtió en el acápite anterior, es una tendencia que va a continuar en lo que queda de esta década). Las cadenas están ahora más consolidadas geográficamente y están organizacionalmente más concentradas, habiendo “racionalizado” su cantidad de proveedores desde los años noventa del siglo pasado (en que tenían de 300 a 500) hasta la actualidad, en que cuentan con 20 o 30 proveedores, según mencionan dichos autores, esto como resultado de la búsqueda de proveedores más grandes, más capaces y con una localización estratégica para acceder a mercados nacionales y regionales.³⁰

Si bien en el sector textil y de confecciones las cadenas de producción no se han reducido en la proporción que mencionan Gereffi y Luo, sí es posible apreciar

²⁹ GEREFFI, G., “Las cadenas ...”, cit., págs. 16-17.

³⁰ GEREFFI, G. y LUO, X., *Risks and Opportunities of Participation in Global Value Chains*, Policy Research Working Paper núm. 6847, World Bank, Washington DC, 2014, págs. 9-10.

en ellas un esfuerzo en concentrar a los proveedores, ³¹ y tratar de mantener con ellos una relación duradera. Esto tiene que ver no solo con razones comerciales, sino que está vinculado al interés de la multinacional en relacionarse con empresas que cumplan con el código de conducta o superen las auditorías sociales a los que normalmente someten a las fábricas para proteger su marca e imagen comercial, tratando de mostrar que son “socialmente responsables”. Finalmente, cuanto mayor sea el número de fábricas dedicadas a la elaboración de los productos, mayor será la cantidad de auditorías que deberán de realizar a fin de verificar el cumplimiento de su código de conducta o de los derechos humanos laborales que se han comprometido a respetar.

2.2. Empresas comercializadoras de los bienes, que no los producen

Gereffi identifica como una de las características principales de estas cadenas que los minoristas, los comercializadores y los fabricantes de marca “diseñan y/o comercializan, pero no fabrican, los productos de marca que ordenan. Forman parte de una nueva clase de fabricantes sin fábrica (manufacturers without factories) que en el proceso de producción separan la producción física de artículos de la etapa del diseño y de la comercialización”, ³² siendo justamente estas últimas etapas las que generan un mayor valor agregado.

Normalmente los compradores solo se relacionan comercialmente con sus proveedores (o con *traders*), ³³ no existe una relación societaria directa o indirecta, como la que ocurre en las cadenas de productores, en las cuales la actividad productiva se realiza a través de filiales y sucursales. Esto permite a las empresas multinacionales bastante flexibilidad en el manejo de sus operaciones, pero no los exonera de responsabilidad respecto a la forma cómo manejan los temas laborales y ambientales sus proveedores y contratistas pues finalmente su

³¹ Además, la tendencia en diversos países es implantar cadenas de suministro nacionales más completas, añadiendo otras etapas de la cadena. De esta manera, países como Vietnam, Bangladés, Malasia, India e Indonesia, están consolidando etapas ampliando su producción de algodón para que le sirva a sus fabricantes de ropa.
LUND, S., MANYIKA, J., WOETZEL, J., BUGHIN, J., KRISHNAN, M., SEONG, J. y MUIR, M., *Globalization in ...*, cit., pág. 67.

³² GEREFFI, Gary. “Las cadenas ...”, cit., pág. 16.

³³ Comerciantes que actúan como intermediarios entre las empresas multinacionales y los fabricantes (lo cual puede ayudar a reducir costes de transacción).

marca puede verse involucrada, y ello puede llegar a afectar su imagen ante los consumidores, y poner en peligro su posición comercial y sus niveles de venta.

El desarrollo de actividades de esta manera permite a las empresas multinacionales concentrarse en las etapas que consideran más importante para su negocio, pero además les evita incurrir en gastos en activos fijos –fábricas y maquinarias– en otros países, para la producción de los bienes. Esto sin desconocer el hecho de que, para comercializar sus productos a nivel global, si realizan esa actividad directamente, requieren locales ya sea para la venta directa al público o para almacenar los bienes antes de su ingreso a las tiendas físicas o para su venta *online*, dependiendo de su estrategia comercial (para lo cual pueden alquilar inmuebles, no necesitan comprarlos).

En el caso de las cadenas de suministro del sector de confección de prendas de vestir, es posible distinguir las etapas en las que se dividen y la participación de cada actor, desde la obtención de las materias primas, hasta la producción y posterior exportación de los productos a fin de que sean comercializados por la empresa multinacional. Para la adquisición de las materias primas, tanto naturales como sintéticas, existen redes de suministro específicas (que se inician con la producción del algodón, lana y seda en el caso de las fibras naturales) que llegan hasta la hilatura y tejido, y hasta la fibra sintética, respectivamente. Luego participan las redes de producción encargadas de la fabricación de la ropa, la misma que usualmente es exportada para su comercialización, que normalmente está a cargo de la empresa multinacional, ya sea directamente o a través de franquicias o socios comerciales, en tiendas físicas o vía *online*.

2.3. Ganancias derivadas mayormente de actividades distintas a la fabricación de los bienes

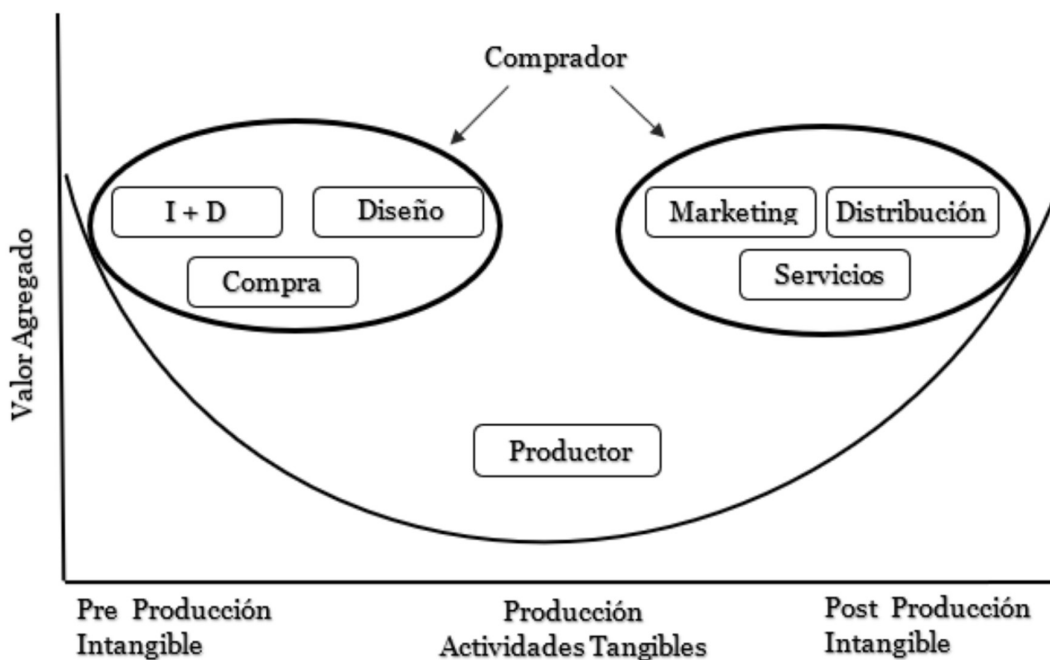
Tal como explica Gereffi, las ganancias en las cadenas de producción de compradores no derivan de avances tecnológicos, ni de la escala o el volumen de la producción, sino de una combinación de actividades: investigación, diseño, ventas y comercialización, y servicios financieros, que permiten a los minoristas, diseñadores y comercializadores “actuar como agentes estratégicos al vincular fábricas y comercializadores en el extranjero con nichos de productos en

evolución en sus principales mercados de consumo”.³⁴ Como esas actividades no están a cargo de los productores de los bienes sino de las empresas líderes, estas se benefician más por las actividades de mayor valor.

Además, estas empresas, al poder seleccionar a sus proveedores y el volumen de sus pedidos, pueden influir en la determinación del precio. Incluso muchos países y empresas, por atraer inversionistas y grandes compradores pueden llegar a participar en una “carrera hacia la baja” (*race to the botton*), en la que sacrifican a los trabajadores ofreciendo el pago de remuneraciones más bajas y el otorgamiento de menores beneficios, con el fin de resultar “atractivos”.

Esta situación que puede graficarse en lo que se ha denominado como “curva de la sonrisa”, en la cual las etapas previas y posteriores a la producción³⁵ son las que generan un mayor valor agregado, mientras que la producción, que es justamente la que se encarga a terceros y en la que interviene una mayor cantidad de trabajadores, es la que representa el menor coste.

Figura 1. Curva de valor agregado en la cadena de suministro textil



Fuente: Miller D. y Hohenegger K., *Redistributing value added towards labour in apparel supply chains: Tackling low wages through purchasing practices*, pág. 1.³⁶

³⁴ GEREFFI, G., “Las cadenas ...”, cit., pág. 16.

³⁵ Básicamente los tres momentos son: (i) la concepción y desarrollo de un bien o servicio; (ii) la producción de este; y, (iii) una vez que esté completo, su llegada final al consumidor. RASO DELGUE, J., “Nuevos caracteres ...”, cit., pág. 79.

³⁶ El gráfico original está en inglés, por lo que se ha traducido al español.

3. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LAS CADENAS DE SUMINISTRO DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIÓN

El sector cubre desde actividades de transformación de las fibras naturales (algodón, lana, seda, etc.) y artificiales (viscosa, polyester, nylon, etc.), en hilos y tejidos, hasta la elaboración de prendas de vestir. Como se ha podido apreciar en el acápite anterior, comprende etapas en que se requiere gran cantidad de mano de obra, en procesos en que el ser humano tiene una mayor intervención, y etapas más industrializadas, en las que predomina el uso de máquinas y en la que se requiere técnicos calificados.

Resulta importante identificar esas etapas pues cuanto menor sea el nivel de especialización de los trabajadores y más sencilla y manual sea su labor, mayores posibilidades existirán de que sus remuneraciones sean muy bajas, al igual que sus condiciones laborales. Por el contrario, en el caso de actividades más técnicas o que requieran el uso de maquinaria especializada, existirán mayores posibilidades de que los trabajadores involucrados en estas labores para empresas formales (la inversión en maquinaria e instalaciones exigirá un mayor capital), que cumplan con la legislación laboral y paguen la remuneración y beneficios laborales que correspondan.

A continuación, se resumen las características generales de estas cadenas (dejando para más adelante el desarrollo de sus características específicas desde una perspectiva laboral), considerando cuatro etapas en las que estas pueden desagregarse: (i) materias primas naturales o sintéticas; (ii) los componentes –el hilo y la tela–; (iii) el proceso para la confección de las prendas desde la descarga de las telas hasta el embalaje del producto final; y, (iv) la distribución y venta del producto. Se describen en forma general las actividades que se realizan en cada una de las etapas; los sujetos que intervienen en las mismas (empresas y trabajadores); y, los mercados finales a los que se encuentra vinculada cada etapa. Esto permite confirmar lo que ya se advirtió, que es en la tercera etapa (y consideraría que también en la primera, en el caso del algodón), en la confección de las prendas de vestir, que se requiere la mayor cantidad de mano de obra. Además, existen actividades en dicha etapa que se podrían subcontratar con más facilidad, lo cual puede llevar al producto fuera de la fábrica, hasta el trabajo en pequeños talleres o el trabajo a domicilio.

Tabla 1. Características de las cadenas mundiales de suministro de la industria textil y de la confección

Variable	Etapa 1: Materias primas	Etapa 2: Componentes (hilo y tela)	Etapa 3: Productos finales (prendas confeccionadas)	Etapa 4: Distribución y ventas
Actividades	Algodón (cultivo y desmontado, separación de fibra de semilla) Sintéticos (parte de la industria química)	Hilado (descarga de fardos de algodón, limpieza, cardado, estirado, hilado, bobinado, teñido) Tela tejida/de punto Control de calidad Tintura	Descarga, distribución y corte de telas Operaciones con máquina de coser Planchado Otros acabados (varía según el producto, se incluye teñido, lavado, bordado, estampado, cremalleras/botones) Control de calidad Embalaje	Diseño Comercialización Marca Desarrollo de producto
Empresas/actores	Varía según el tipo de materia prima y el país productor	Formal; intensivo en capital (electricidad confiable y poco costosa como criterios importantes de inversión)	Grandes fábricas formales Subcontratistas y empresas de mercado interno Trabajadores a domicilio y microempresas	Minoristas, marcas (ubicadas en países de importación)
Fuerza de trabajo	Varía según el tipo de materia prima y el país productor	Dominado mayormente por hombres	Mujeres (50% de la fuerza de trabajo y casi la totalidad de las operadoras de máquinas de coser) Edad: 18 a 35	Trabajadores de países de importación
Mercados finales	China, Bangladés, UE, India, Indonesia, Turquía, Estados Unidos, Vietnam	China, Bangladés, Camboya, UE, Indonesia, Sri Lanka, Turquía, Estados Unidos, Vietnam	UE, Estados Unidos Regional Interno	UE, Estados Unidos

Fuente: Frederick S., Mejora de la seguridad y salud en el trabajo en la industria textil y de la confección. Incentivos y limitaciones: Revisión temática, pág. 10.

La cadena de suministro del sector textil y de confecciones es bastante fragmentada,³⁷ no solo funcionalmente sino también territorialmente, uno de los motivos de ello puede atribuirse a las políticas aplicables al sector en las últimas décadas del siglo pasado y a comienzos de este. Como ya se indicó, el Acuerdo Multifibras había impuesto restricciones comerciales (que se fueron suprimiendo progresivamente), cuotas y aranceles preferenciales para promover la

³⁷ Pero tal como precisa Dicken, la industria de la confección está mucho más fragmentada organizativamente que la industria textil, y es mucho menos sofisticada tecnológicamente. DICKEN, P., *Global shift: mapping the changing contours of the world economy*, 6th ed., The Guilford Press, New York, 2011, pág. 302.

manufactura interna de ciertos países, limitando las importaciones de China.³⁸

Este acuerdo determinó que el proceso de montaje de ropa se subcontratara en otros países con salarios muy bajos distintos de China, como Bangladés y Vietnam, aunque los pedidos se concentraron en Asia pues como precisan Frederick *at al.* esa cadena de valor regional es muy competitiva, tiene gran cantidad de materia prima, textiles de alta calidad y una capacidad de confección considerable, y además cuenta con muchos fabricantes de servicio completo, domiciliados en China, Hong Kong y Corea del Sur, que ofrecen capacidades de diseño y desarrollo de productos, así como servicios de logística.³⁹

Sin embargo, ahora la tendencia de las multinacionales de la moda es contar también con proveedores cercanos a los mercados en los que se encuentran los consumidores finales, tal como afirman Rossi *et al.*, para quienes las grandes marcas y minoristas hacen uso de múltiples cadenas de suministro, equilibrando el abastecimiento global de Asia con producción local rápida y producción regional próxima, lo que les ofrece tanto un mayor nivel de estabilidad de provisión de mercadería como una mejor capacidad de reserva para atender demanda inesperada.⁴⁰ Esto puede apreciarse por ejemplo en el caso de Inditex, empresa que al 31 de enero de 2022,⁴¹ tenía 4.467 tiendas en Europa (1.267 de ellas en España), y si bien sus principales proveedores se encontraban en Bangladés y China (con una fuerza laboral de 845.778 y 652.808 trabajadores),⁴² también tenía una importante cantidad de proveedores en cercanías, contando

³⁸ Sin embargo, como señalan Gereffi y Luo entre 1995 y 2009 la participación de China en la exportación global de prendas de vestir se incrementó de 22% a 41% y las ventas de exportación crecieron de US\$ 32.9 billones a \$ 122.4 billones. Si se tiene en cuenta que las restricciones comerciales fueron reduciéndose a partir de 1995, es posible apreciar el efecto que tienen esas políticas mundiales sobre la producción y el comercio mundial.

GEREFFI, G. y LUO, X., *Risks and ...*, cit., pág. 10.

³⁹ FREDERICK, S., BAIR, J. y GEREFFI, G., *Nicaragua y la cadena de valor del vestuario en las Américas. Implicaciones para el Comercio Regional y el Empleo*, Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness at the Social Science Research Institute, 2014, pág. 8.

⁴⁰ ROSSI, A., LUINSTRA, A. y PICKLES, J., "Conclusions", en ROSSI, A., LUINSTRA, A. y PICKLES, J. (Ed.), *Towards Better Work. Understanding Labour in Apparel Global Value Chains*. Palgrave Macmillan, Great Britain, 2014, pág. 279.

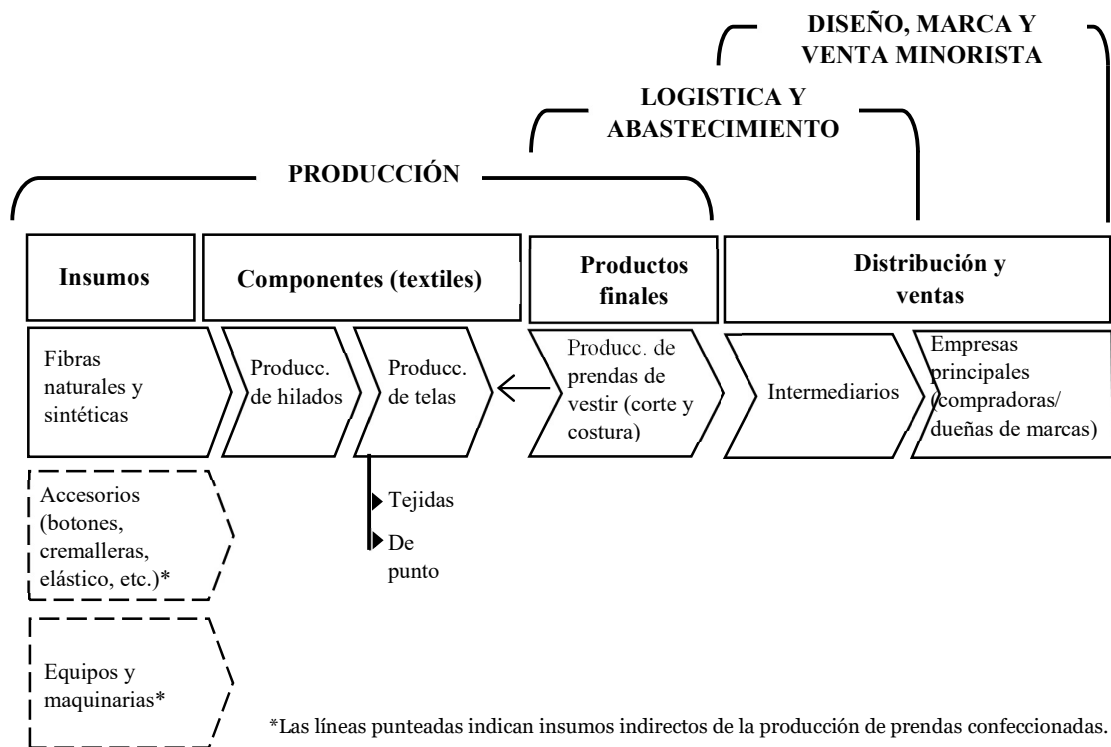
⁴¹ Debiendo advertir que en los ejercicios 2020 y 2021 la empresa había absorbido más de 1.000 tiendas, en aplicación de sus nuevas estrategias de negocio, lo cual se detallará en el capítulo II.

⁴² La información sobre el número de trabajadores es referencial pues muchas empresas multinacionales realizan pedidos a las mismas fábricas, por lo que la dedicación del personal a la producción de cada marca podría ser muy variable. Eso se ha podido detectar en casos de denuncias de abusos laborales en fábricas específicas, que han involucrado a varias marcas.

con 1.790 fábricas en Turquía, 367 en Marruecos y 888 en Portugal, en cuyas planillas trabajan 383.032, 90.363 y 49.647 personas, respectivamente. ⁴³

Como ya se indicó, se trata de cadenas bastante complejas pues involucran etapas previas y posteriores a la confección de las prendas de vestir. Las etapas previas comprenden las materias primas (algodón y lana en fibras naturales, y petróleo y gas en fibras sintéticas) y los componentes textiles (fibras sintéticas y naturales y su hilado y tejido), y las etapas posteriores consideran su exportación y comercialización al por mayor y menor, a través de grandes almacenes, tiendas especializadas, cadenas de comercio masivo, etc.

Figura 2. Principales etapas de las cadenas mundiales de la industria de la confección



Fuente: Frederick S., Mejora de la seguridad y salud en el trabajo en la industria textil y de la confección. Incentivos y limitaciones: Revisión temática, pág. 8.

La figura presentada ha sido elaborada en forma horizontal y no incluye una descripción vertical, por lo tanto, no se identifican los niveles de subcontratación que pueden darse durante la producción de prendas de vestir, sin embargo, si consideramos que el “eslabón” correspondiente a la confección de ropa involucra

⁴³ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, págs. 511-512.

el corte, la costura y otras actividades requeridas, se puede advertir las grandes posibilidades que existen de que parte de esas actividades se encarguen a otras empresas y personas, hasta llegar a pequeños talleres y al trabajo a domicilio y familiar (que puede involucrar a menores de edad), en los que las actividades sean realizadas de manera informal, sin acceso a derechos laborales y a la seguridad social. Además, el sistema *fast fashion* exige flexibilidad y trabajo intensivo ante la demanda de producción, lo cual determina que se requiera también trabajadores temporales, y que pueda existir necesidad de subcontratar más personal, el cual normalmente recibirá una menor remuneración y beneficios.

Gereffi y Frederick ⁴⁴ detallan las siguientes formas de subcontratación en la cadena de valor de la ropa:

- **Montaje / CMT (cortar, hacer y recortar) o CM (cortar y hacer)**

El fabricante de prendas de vestir produce las prendas con la tela que le proporciona el cliente, la cual corta y cose de acuerdo con las indicaciones que recibe (sin participar en el diseño), percibiendo por ello una tarifa de procesamiento y no el precio por una prenda.

Esta es una actividad que frecuentemente se realiza en zonas francas industriales. Hace un tiempo fue promovida por regímenes de preferencias arancelarias, que otorgaban beneficios si los insumos provenían del país del cliente. Esto ocurrió por ejemplo en el caso de Estados Unidos y algunos países cercanos, como México y países centroamericanos, a los cuales las empresas norteamericanas exportaban piezas de tela cortadas para su ensamble y reimportación (maquila), bajo el régimen denominado como de "producción compartida" o "producción 807", y posteriormente al amparo de otros acuerdos regionales, como el Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos (CAFTA).

- **Equipo Original de Fabricación (OEM) / FOB / Contratista en paquete**

El fabricante tiene capacidad para abastecerse de la tela, cortarla, y encargarse de la fabricación de la prenda de vestir de acuerdo con el diseño y especificaciones del cliente, además de hacerse cargo del acabado y

⁴⁴ GEREFFI, G. y FREDERICK, S., *The Global Apparel Value Chain, Trade and the Crisis Challenges and Opportunities for Developing Countries*, Policy Research Working Paper núm. 5281, World Bank, Washington DC, 2010, págs. 12-13.

empacado para su entrega al punto de venta.

• **Diseño Original de Manufactura (ODM) / paquete completo**

El proveedor de las prendas de vestir realiza todas las etapas para la producción de las prendas, incluyendo el diseño –cuyas muestras son aprobadas por el cliente–, compra de telas, corte, costura, empaque y distribución. Se centra más en el diseño.

• **Marca Original de Manufactura (OBM)**

Se enfoca en la marca más que en el diseño o en la fabricación, a través de productos de marca propia, que vende en los países de origen o países vecinos.

Los denominados “fabricantes de marca” son los que más requieren que sus proveedores se dediquen al ensamblaje de partes cortadas (CMT), los “detallistas” (minoristas) y los “comercializadores” en cambio, buscan proveedores con ciertas capacidades productivas y logísticas.⁴⁵ En el caso de Inditex, como se verá en el siguiente capítulo, en principio el diseño está a cargo de los equipos de diseñadores de cada formato comercial.⁴⁶

A continuación, se indicarán las características específicas de estas cadenas desde una perspectiva que se proyecta hacia el ámbito laboral.

3.1. Producción “just in time”

La producción “just in time” (justo a tiempo), se caracteriza por un sistema de producción flexible que busca dar una rápida respuesta a los consumidores. En ella se produce lo que se requiere, en el momento y en la cantidad que se necesita, la cual permite a los minoristas y fabricantes mantener bajos los

⁴⁵ SZTULWARK, S. y JUNCAL, S., “Innovación y Producción en la Industria Manufacturera: Estudio Comparativo de Cadenas Globales”, *Journal of Technology Management & Innovation*, 2014, vol. 9, núm. 4, pág. 123.

⁴⁶ Durante la investigación, al revisar información sobre las quejas contra la empresa por casos de plagio de diseños o apropiación cultural, una de las justificaciones dadas por Inditex fue que se trataba de la falta de un proveedor. Esto ocurrió en el caso de parches colocados sobre algunas prendas de Zara. Según el comunicado de la empresa estos parches habían sido adquiridos a proveedores bajo la premisa de que ellos poseían los derechos necesarios para su comercialización. Sin ser una experta en modas, entendería que esos parches tendrían que haber sido incluidos cuando se diseñó la prenda pues justamente son los que la distinguen y le dan un estilo propio.

CAMPOS VALLADARES, E., 22 de julio de 2016, “Zara, acusada de plagio por una ilustradora estadounidense”, Fashion Network.
<https://pe.fashionnetwork.com/news/zara-acusada-de-plagio-por-una-ilustradora-estadounidense.716456.html> (última consulta el 1 de julio de 2022).

inventarios, reduciendo así los costes de almacenamiento y permitiendo una respuesta rápida y flexible a las fluctuaciones del mercado.⁴⁷ Surgió en un sector distinto al de confecciones, en el automovilístico, como parte del modelo de producción de Toyota, que buscaba una mayor eficiencia en el abastecimiento y producción. Es un sistema que ha sido replicado en diversos sectores, incluyendo el sector textil y de confecciones.

Esto es más notorio en el caso de la denominada *fast fashion* o “moda rápida”, término que se usa para describir la estrategia de adaptar la ropa a nuevas tendencias tan rápida y eficazmente como sea posible,⁴⁸ reemplazando de esa forma el modelo tradicional en el cual un diseñador “dicta” la moda. De esta manera los cambios en la moda ya no tardan meses en llegar a los clientes sino apenas unas semanas.

En el modelo tradicional, la estrategia es producir ropa estandarizada al menor coste posible, para ello, la producción se realiza en países con costes laborales bajos, sin embargo, al ser países más lejanos los tiempos de transporte son mayores y eso reduce la flexibilidad de los procesos logísticos. En consecuencia, las previsiones de ventas deben realizarse con bastante anticipación y eso genera la adquisición de grandes cantidades de cada artículo ya que existe gran incertidumbre sobre la demanda⁴⁹ (se realiza una producción que denominaría “*just in case*” -por si acaso-, para contraponer términos), los cuales se venderán durante toda la temporada, incluso a precios rebajados al final de ella. Si bien este sistema permite reducir el coste de producción, incrementa el coste de inventario, además, en el caso de las prendas de vestir resulta algo arriesgado dependiendo del tipo de producto pues ahora más consumidores prefieren una identidad propia, diferenciarse de los demás.

En cambio, la estrategia de moda rápida distingue dos categorías de productos: (i) los productos básicos (por ejemplo, camisetas sencillas), que se

⁴⁷ PLANK, L., ROSSI A. y STARITZ, C., “What Does ‘Fast Fashion’ Mean for Workers? Apparel Production in Morocco and Romania”, en ROSSI, A. LUINSTR, A. y PICKLES, J. (Ed.), *Towards Better Work. Understanding Labour in Apparel Global Value Chains*, Palgrave Macmillan, Great Britain, 2014, pág. 129.

⁴⁸ SULL, D. y TURCONI, S., “Fast fashion lessons”, *Business Strategy Review*, 2008, vol. 19, núm. 2, pág. 5.

⁴⁹ BACKS, S., JAHNKE, H., LÜPKE L., STÜCKEN, M. y STUMMER, C., “Traditional versus fast fashion supply chains in the apparel industry: an agent-based simulation approach”, *Annals of Operations Research*, 2021, vol. 305, núm. 1-2, pág. 488.

adquieren como los productos de la estrategia tradicional; y, (ii) la ropa de moda, que se adquiere de productores ubicados más cerca del punto de venta (en Europa o en países cercanos). Si bien estos últimos tienen costes de producción más altos, la flexibilidad que se obtiene al contar con distancias de transporte más cortas, permite realizar previsiones de la demanda más cerca de la temporada de ventas e incluso basarse en datos proporcionados por los puntos de venta en tiempo real. Parte de la estrategia consiste además en fabricar menores cantidades y ofrecerlas al consumidor por pocas semanas, sin realizar las típicas rebajas de fin de temporada. Zara es un ejemplo de los beneficios de esa estrategia,⁵⁰ la cual además permite que se reduzcan los costes de almacenamiento y de inventario.

Sin embargo, como sostienen Plank *et al.* los plazos de entrega más cortos, la rápida respuesta y la flexibilidad han pasado a ser importantes no sólo para los minoristas *fast fashion* (que no son tantos, pues esa calificación corresponde a aquellos cuya estrategia entera de abastecimiento está orientada a la moda rápida, como Inditex y H&M), sino para minoristas tradicionales como Marks & Spencer, C&A, Next y Gap, que acostumbran tener cuatro temporadas al año, quienes siguen estrategias de abastecimiento *fast fashion* para sus líneas de productos de moda más sensible. Por lo tanto, las tendencias de aprovisionamiento *fast fashion* se han vuelto cada vez más importantes en toda la industria de la confección (y una consecuencia de ello es que la proximidad geográfica a los mercados finales se ha convertido en un factor relevante en las decisiones de contratación de proveedores).⁵¹

En el caso de Inditex, por ejemplo, que ha sido una de las pioneras del modelo de negocios *fast fashion*,⁵² esa estrategia se sustenta en un sistema de información que le permite conocer rápidamente qué venden en cada tienda y qué productos no son comprados, de esa manera, puede dejar de producir modelos que no se venden y aumentar la producción de los que sí se venden, en coordinación con su cadena de suministro, la cual debe tener la capacidad de dar respuesta rápida a las órdenes que recibe. Como consecuencia de ello, ya a

⁵⁰ Ídem.

⁵¹ PLANK, L., ROSSI A. y STARITZ, C., “What Does ...”, cit., pág. 131.

⁵² MILLER, D., “Global Social Relations and Corporate Social Responsibility in the Outsourced Apparel Supply Chains: The Inditex Global Framework Agreement”, en PAPADAKIS, K. (Ed.), *Shaping Global Industrial Relations. The Impact of International Framework Agreements*, Palgrave Macmillan, Great Britain, 2011, pág. 191.

comienzos de este siglo se afirmaba que Inditex tenía la capacidad de diseñar, producir y enviar un nuevo modelo de ropa y ponerla en exhibición en sus tiendas de todo el mundo, en tan sólo 15 días.⁵³

3.2. Uso intensivo de mano de obra

De acuerdo con la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (United Nations Economic Commission for Europe, UNECE en sus siglas en inglés), la industria de la moda emplea a más de 75 millones de personas en todo el mundo. La producción de ropa se duplicó entre 2000 y 2014, y el consumidor medio compra un 60% más de prendas en comparación con hace 15 años (prendas que ahora solo se conservan la mitad del tiempo que antes).⁵⁴

Ese nivel de consumo tiene un lado positivo, que es incremento del trabajo en el sector, en actividades que aún no han sido automatizadas (además de diversos efectos negativos, entre los cuales destaca el ambiental),⁵⁵ aunque lamentablemente buena parte del trabajo se desarrolla en condiciones inadecuadas.

La confección de prendas de vestir requiere todavía en buena medida de seres humanos que se encarguen de ensamblar a mano las prendas, alineando la tela en la posición exacta para coserla, también se necesita su participación para el bordado y otras actividades de acabado de los productos, procesos que deben tener en cuenta las características de la prenda, del modelo y del tejido utilizado. Si además consideramos que la fabricación de ropa es realizada en países en vías de desarrollo, cuyo nivel de industrialización es menor, y en los cuales los costes laborales son más bajos, estos factores influyen en la contratación de gran cantidad de trabajadores.

De acuerdo con un informe preparado por McKinsey en 2019, la industria textil es intensiva en mano de obra poco cualificada, los países en desarrollo

⁵³ FERDOWS K., LEWIS M.A. y MACHUCA J.A.D., “Rapid-Fire Fulfillment”, *Harvard Business Review*, 2004, vol. 82, núm. 11, pág. 104.

⁵⁴ UNECE, “UN Alliance aims to put fashion on path to sustainability”, 12 de julio de 2018. <https://unece.org/forestry/press/un-alliance-aims-put-fashion-path-sustainability> (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁵⁵ Tanto durante el proceso de fabricación como por el destino final de las prendas, por lo que ahora se exigen cambios para lograr una moda sostenible.

tienen el 62% del comercio global en esa cadena (que representa el 7% del comercio mundial y el 3% de la mano de obra mundial, aproximadamente 100 millones de personas, según estimaciones de dicha empresa), encontrándose a cargo de China la tercera parte del comercio en la misma, país que ahora representa el 40% del consumo mundial de textiles y prendas de vestir.⁵⁶

En estas cadenas no todos los trabajadores están en las mismas condiciones, su situación laboral va a estar vinculada al tipo de actividad que realizan y al empleador para el que trabajan.⁵⁷ Cuanto menor sea la unidad productiva, más posibilidades existirán de que no se cumpla íntegramente con la legislación, y sea mayor el riesgo de vulneración de sus derechos. A continuación, se presenta las características de las unidades típicas de producción de prendas de vestir, las cuales han sido categorizadas por Frederick en función al tipo de empleador y a las dimensiones de este.

Tabla 2. Unidades económicas típicas de la producción de prendas confeccionadas

Tipo	Tamaño; cantidad de trabajadores	Situación laboral	Lugar
Grandes fábricas formales	Grande; 250-5.000	En su mayoría, permanente (pero, con alta rotación de personal)	Zonas francas industriales, complejos industriales; generalmente cerca de puertos o carreteras principales
Subcontratistas	Pequeñas y medianas empresas; 10-250	Permanente y temporario	Cerca de zonas francas industriales o áreas rurales
Trabajadores a domicilio y micro-empresas	Micro; 1-10	Informal	Zonas rurales

Fuente: Frederick, S., Mejora de la seguridad y salud en el trabajo en la industria textil y de la confección. Incentivos y limitaciones: Revisión temática, pág. 11.

Esta categorización resulta importante, porque se trata de un sector en el que coexisten diferentes tamaños de empresas, y eso debe tenerse en cuenta al

⁵⁶ Una situación similar se produce en India, que en 2002 exportaba el 35% de su producción final de ropa, reduciéndose esa cifra al 17% en 2017 debido a que venden más prendas a consumidores locales.

LUND, S., MANYIKA, J., WOETZEL, J., BUGHIN, J., KRISHNAN, M., SEONG, J. y MUIR, M., *Globalization in ...*, cit., págs. 31, 59 y 60.

⁵⁷ Lo cual va a estar relacionado también con el tipo de actividad requerida. La OIT menciona que, por ejemplo, en el caso de prendas de vestir destinadas a la exportación, las labores de bordado con pedrería, abalorios o hilo se suelen subcontratar a trabajadores a domicilio. OIT, *El trabajo ...*, cit., pág. 12.

analizar la situación de los trabajadores pues los problemas laborales que afrontan pueden ser distintos, y tener una prioridad diferente en cada caso. En las grandes fábricas, al ser formales, existe una mayor posibilidad de que el empleador cumpla con sus obligaciones legales ya que estará más expuesto a la fiscalización de las autoridades y al control de sus clientes, pero a su vez, existen mayores posibilidades que subcontrate a empresas más pequeñas cuando enfrente “picos de producción”, vinculados a pedidos de diversos clientes. Mientras que, en el caso de las empresas más pequeñas y los trabajadores a domicilio, pueden existir mayores problemas en el monto y oportunidad de pago de las remuneraciones, y en las condiciones en las que se desarrolla el trabajo.

3.3. Alta participación de mujeres, jóvenes, migrantes e inmigrantes

La alta participación de mujeres, jóvenes, migrantes de zonas rurales e inmigrantes, se aprecia sobre todo en la etapa de confección de la ropa, pues en las etapas previas (fabricación de textiles y fibras) se necesita personal más capacitado por el tipo de maquinaria que se utiliza. Incluso se estima que un ochenta por ciento (80%) de las personas que trabajan en la industria de la confección son mujeres.⁵⁸

Raworth sostiene⁵⁹ que las fábricas buscan a los trabajadores más flexibles y baratos, ante la fluctuación de las órdenes y la caída de precios, pues requieren implementar jornadas excesivas para cumplir los pedidos. Para minimizar la resistencia a esa situación contratan a los trabajadores que son menos propensos a unirse a los sindicatos: mujeres jóvenes, y a menudo los migrantes (de zonas rurales) e inmigrantes, es decir a trabajadores más sumisos y que tienen escasas alternativas de empleo. Esta situación la corroboró Anner en un estudio sobre la industria de la confección en India,⁶⁰ en el cual explicaba la creciente proporción de mujeres que trabajaban en las fábricas en la región de Noida, en el hecho de

⁵⁸ SALES I CAMPOS, A., *Guía para ...*, cit., pág. 15.

⁵⁹ RAWORTH, K., *Trading away our rights. Women working in global supply chains*, Oxfam International, Oxford, 2004, pág. 4.

⁶⁰ ANNER, M., “Prácticas de compra predatorias en las cadenas mundiales de suministro de la industria de la confección: tensión en las relaciones laborales en la India”, *Revista Internacional del Trabajo*, 2019, vol. 138, núm. 4, pág. 779.

que cuando bajaban los salarios, los hombres -que tienen mayores expectativas salariales- renunciaban a sus puestos, mientras que las mujeres permanecían pese a que iban a ganar menos.

En la misma línea, Raworth advierte que las mujeres, generalmente jóvenes y con frecuencia los migrantes, dominan la etapa de “*cut-make-trim*” (cortar, hacer y recortar) de la producción de prendas de vestir. En un informe de 2004 precisaba que en Kenia las mujeres representaban el 75% de la mano de obra de fábrica, en Sri Lanka el 85%, alcanzado el 90% en Camboya (donde una de cada cinco mujeres de entre 18 y 25 años se empleaba en esa industria).⁶¹ Estas habilidades manuales, como puntualiza Zabala, no son cualidades adquiridas en la educación formal ni suponen una categoría profesional superior, más bien la realidad señala que “algunas son características adquiridas en el aprendizaje de las niñas y jóvenes en su casa como en el caso de la costura o bordado, y que otras ‘cualidades’ tienen que ver con la educación de género que se recibe en el hogar”, es decir, es una cuestión de género.⁶²

El Programa Better Work de la OIT y de la Corporación Financiera Internacional (IFC en sus siglas en inglés)⁶³ ha identificado ocho problemas, que constituyen retos para lograr la igualdad de género en la industria de la confección, los mismos que se detallan a continuación: (i) la segregación ocupacional; (ii) la discriminación en la ocupación basada en el género; (iii) diferencias salariales entre hombres y mujeres por trabajos de igual valor; (iv) acoso sexual, un problema muy extendido en el sector, en el cual la tendencia es ver ese comportamiento como algo “normal”, que se denuncia poco; (v) horas excesivas de trabajo, que suponen una carga adicional para las mujeres, quienes son las que tienen a su cargo primordialmente el rol de cuidado de sus familias; (vi) baja participación en funciones de supervisión; (vii) posición vulnerable en caso de maternidad debido a deficiencias de la legislación o a la ausencia de prestaciones sociales; y, (viii) escasa participación como representantes sindicales, posiciones en las que todavía no están representadas de forma

⁶¹ RAWORTH, K., *Trading away ...*, cit., pág. 58.

⁶² ZABALA, I., “Claroscuros de género en la globalización neoliberal”, *Revista de Relaciones Laborales Lan Harremanak*, 2005, núm. 12, pág. 155.

⁶³ Creado en 2007 con el objeto de mejorar las condiciones de trabajo y promover la competitividad en las cadenas mundiales de suministro de la industria textil, opera en siete países: Bangladés, Camboya, Indonesia, Vietnam, Jordania, Haití y Nicaragua. Puede encontrarse más información en: <https://betterwork.org/>

equitativa, siendo los puestos de liderazgo en federaciones y confederaciones dominados por los hombres. ⁶⁴

Las trabajadoras tienden a concentrarse en los empleos poco cualificados y peor pagados, debido a estereotipos y a la percepción de los empleadores. ⁶⁵ Barrientos *et al.* hacen referencia a estudios que han encontrado una jerarquía de género, por categoría de empleo (permanente, temporal y ocasional). Mientras las trabajadoras mujeres son preferidas por muchos empleadores por su destreza y "dedos ágiles", y tienden a ocupar los trabajos inseguros y mal pagados, a menudo trabajos temporales y de temporada, los hombres suelen ocupar los puestos de trabajo mejor remunerados y más cualificados. ⁶⁶ En la confección de prendas de vestir, la mayoría de los trabajadores que se encargan de una actividad de bajo nivel como el montaje (así como de operar máquinas de coser) son mujeres, mientras que la gran mayoría de los trabajadores de línea, de producción y de dirección, son hombres. ⁶⁷ Conforme se viene usando más tecnología en la fabricación de prendas de vestir, hay más ocupaciones mejor pagadas, pero que son ocupadas mayoritariamente por hombres.

Barrientos *et al.* ⁶⁸ recalcan en el caso de las mujeres, cómo las instituciones del mercado laboral están construidas por una economía de género, reflejando la división social de género derivada del trabajo, y están situadas en la intersección entre el trabajo productivo (remunerado) y reproductivo (no remunerado). Mientras los hombres se concentran en los primeros y pueden mantener puestos de trabajo permanentes con remuneraciones más altas, las mujeres se concentran entre ambas formas de trabajo, participando cada vez más en los tipos

⁶⁴ BETTER WORK, *Gender Equality in the Global Garment Industry. Highlights of the Better Work Strategy 2018–2022*, págs. 4-5.

⁶⁵ Esos estereotipos también pueden afectar a los hombres, por ejemplo, en Camboya y Jordania el Programa Better Work encontró que los hombres frecuentemente enfrentaban discriminación en el reclutamiento, por considerar que el trabajo en ese sector era para mujeres, y que los hombres podían ser "problemáticos".

BETTER WORK, *Gender Equality ...*, cit., pág. 4.

⁶⁶ BARRIENTOS, S., GEREFFI, G. y ROSSI, A., "Economic and Social Upgrading in Global Production Networks: Developing a Framework for Analysis", *Capturing the gains economic and social upgrading in global production networks*, Working Paper 3, 2010, pág. 14.

⁶⁷ CHRISTIAN M., EVERS, B. y BARRIENTOS, S., "Women in value chains: making a difference", *Capturing the gains economic and social upgrading*, Revised Summit Briefing núm. 6.3, 2013, pág. 3.

⁶⁸ BARRIENTOS, S., DOLAN, C. y TALLONTIRE, A., "A Gendered Value Chain Approach to Codes of Conduct in African Horticulture", *World Development*, 2003, vol. 31, núm. 9, pág. 1515.

"informales" de trabajo, que les permiten combinar trabajo pagado con labores reproductivas (de las que son las principales responsables).

Incluso la participación de trabajadoras en este sector se origina en prácticas locales bastante criticables, como la denominada Sumangali ("mujer felizmente casada" en idioma tamil), práctica utilizada como sistema de contratación en la India, sobre todo en la producción de hilos y tejido de algodón en el sur, en la zona de Tamil Nadu,⁶⁹ mediante la cual se contrata a adolescentes e incluso niñas desde los 12 años, particularmente de la casta de los "parias", con jornadas extendidas de trabajo y con salarios por debajo de los mínimos legales, quienes se ven obligadas a trabajar normalmente durante tres y hasta cinco años en fábricas alejadas de los núcleos urbanos, con la promesa de obtener una "dote" que les permita casarse, la cual se va formando con los salarios que reciben (al que le descuentan un monto por la comida y vivienda), el cual se distribuye de la siguiente manera: casi la mitad se envía a sus padres, una parte similar se acumula para que la reciban cuando finalice su contrato, y una tercera parte es para su consumo personal.⁷⁰

En el caso de los jóvenes, su participación se produce como un primer trabajo, para su incorporación al mercado laboral, sobre todo cuando no han tenido posibilidades de seguir estudios técnicos o superiores. El tema es que si bien la prohibición de usar mano de obra infantil, habitualmente es exigida por las empresas que encargan la confección de prendas de vestir a proveedores en todo el mundo, cuando la subcontratación se extiende y la cadena de suministro "sale" de las fábricas y de los talleres de confección, y los últimos eslabones llegan a los hogares de los trabajadores (para encargarse de realizar bordados y adornos en las prendas de vestir), existen muchas probabilidades que los niños colaboren en esas labores. Esta situación puede acabar siendo propiciada en algunos países por la propia legislación estatal, como en el caso de la India, cuya Acta de Trabajo Infantil de 1986 prohibió el empleo de niños en ciertas ocupaciones y procesos, pero indicando que ello no se aplicaría en cualquier taller en el que cualquier

⁶⁹ Boix refiere que en esa zona más de cien mil mujeres trabajaban bajo ese sistema. BOIX, I., "Sumangali ("Mujer felizmente casada" en idioma tamil). Una manifestación de brutal explotación laboral, objeto de particular y necesaria atención en la lucha en defensa del trabajo decente en el mundo", CC. OO Industria, Madrid, 2015, pág. 2.

⁷⁰ GARRIDO, V. y BOIX, I., "Actividades y programas específicos para abordar proyectos relativos al SUMANGALI. India-2016", CC. OO Industria, Madrid, 2016, págs. 3-4.

proceso sea llevado a cabo por el ocupante, con la ayuda de su familia, disposición que en opinión de Bhaskaran *et al.* sirvió para desplazar el trabajo infantil desde la fábrica hasta el sector de los hogares, como resultado de la reconfiguración de las estrategias de *outsourcing* en base a ello.⁷¹

Finalmente, los migrantes constituyen otro de los grupos humanos que tienen una alta participación en la confección de prendas de vestir. Migrantes considerando el término migración en una acepción amplia, como un desplazamiento geográfico (nacional o internacional), sin tener en cuenta sus causas pues esto último permitiría distinguir a los migrantes de los refugiados, personas que han huido de su país por motivos de raza, religión, nacionalidad, pertenencia a determinado grupo social u opiniones políticas.

Estas personas son más vulnerables a la explotación, a recibir salarios más bajos y a trabajar en condiciones más precarias, para empleadores que sacan provecho de la menor protección que les otorga la legislación y de las mayores dificultades que puedan tener para reclamar por la vulneración de sus derechos (sobre todo cuando están indocumentados, no cuentan con un estatus legal o requieren de un empleador para mantener el mismo).

De acuerdo con una publicación del Centro de Investigación sobre Corporaciones Multinacionales (SOMO por sus siglas en holandés), los migrantes tienen una serie de problemas que los colocan en una posición muy vulnerable, no solo sufren de discriminación salarial, sino que en algunos casos están sujetos a impuestos o descuentos vinculados a sus gastos para trabajar o vivir, siendo víctimas de trabajo forzado. Para dejar en evidencia esta situación, dicha organización ha estudiado varios casos, de los cuales se mencionará dos. El primero, el caso de los refugiados sirios en Turquía, que buscan trabajo en la industria del algodón, los textiles y la confección, pero que lo encuentran a veces en fábricas “ocultas”, que son subcontratadas por proveedores formales, trabajadores que reciben un monto inferior al salario mínimo legal y que laboran en condiciones insalubres y peligrosas. El otro caso es el de los migrantes de

⁷¹ BHASKARAN, R., NATHAN, D., PHILLIPS, N. y CHORAGUNDI U., “Vulnerable Workers and Labour Standards (Non-)Compliance in Global Production Networks: Home-Based Child Labour in Delhi’s Garment Sector”, en ROSSI, A. LUIJSTRA, A. y PICKLES, J. (Ed.), *Towards Better Work. Understanding Labour in Apparel Global Value Chains*, Palgrave Macmillan, Great Britain, 2014, pág. 177.

provincias interiores de China, quienes tienen dificultades para acceder a la asistencia social y a servicios públicos porque el sistema *Hukou* utilizado para registrar hogares, no les permite registrarse en las ciudades a las que van a vivir y trabajar, además, deben dejar a sus hijos en su ciudad natal pues se les niega acceso a educación y atención médica en otros lugares. ⁷²

3.4. Bajas remuneraciones

La cadena de suministro de la industria textil y de la confección, como ya se indicó, tiene algunos eslabones intensivos en mano de obra, cuyas actividades se realizan en países con menores remuneraciones (empleos de baja capacitación que no permiten proyectar una mejora profesional).

Este hecho se explica justamente porque las empresas multinacionales del sector han concentrado su producción en esos países, pudiendo también en muchos casos imponer condiciones económicas debido a la competencia que existe entre los fabricantes e incluso entre los países por formar parte de sus cadenas de suministro. ⁷³ En opinión de Anner, la presión en los precios en detrimento de los proveedores está vinculada al fin del Acuerdo Multifibras y se acentuó cuando la OMC liberalizó los intercambios comerciales en el sector y admitió la participación de China y de Vietnam en el sistema de comercio internacional, eso incrementó la capacidad de producción mundial, provocando una disminución de los precios. Esta situación ha generado que aumente la asimetría en estas cadenas, favoreciendo a las empresas compradoras, que pueden imponer lo que él denomina como “prácticas de compra predatorias”, ejerciendo presión a los proveedores sobre los precios, que estos a su vez trasladan a los trabajadores, mediante el pago de salarios inferiores a la remuneración mínima. ⁷⁴

Para mostrar lo real que es el problema, y cómo han bajado los precios

⁷² TEN KATE, G. y THEUWS, M., *Fact Sheet. Migrant labour in the textile and garment industry. A focus on the role of buying companies*, SOMO, Amsterdam, 2016, págs. 1-3.

⁷³ Como advierte Raso, una competencia entre “pobres”, “dispuestos a conceder cualquier ventaja o renunciar a beneficios”, una disponibilidad para trabajar a cualquier precio que impacta violentamente en el Derecho del Trabajo y le hace preguntarse si no estamos regresando a los niveles de tutela de la primera revolución industrial.

RASO DELGUE, J., “Nuevos caracteres ...”, cit., pág. 80.

⁷⁴ ANNER, M., “Prácticas de ...”, cit., págs. 776, 781 y 784.

pagados a los fabricantes de prendas de vestir, Anner presenta información sobre el precio pagado por los importadores estadounidenses de 1989 a 2010, considerando datos de la Oficina de Textiles y Prendas de Vestir del Departamento de Comercio de los Estados Unidos, que registra las importaciones de ropa por volumen y su precio en dólares. De esa manera, calcula el precio por metro cuadrado de la ropa importada, encontrando que en términos nominales el precio unitario aumentó de 3,48 USD en 1989 a 3,77 USD en 1997, pero en 2010 bajó a 2,89 USD (una reducción del 23%). Respecto al precio real por metro cuadrado, determinó que de 1989 a 2010 disminuyó en un 48%.⁷⁵

Es claro que la presión sobre los precios impuesta a los fabricantes se trasladará de alguna manera a los trabajadores, ya sea directamente imponiéndoles una remuneración menor, o indirectamente, exigiendo una mayor producción o más horas de trabajo.

Es muy difícil conocer con exactitud la distribución de costes en una cadena de suministro ya que las empresas son muy cuidadosas al manejar esa información pues está vinculada directamente a su negocio. A continuación, se va a hacer referencia a un análisis realizado en noviembre de 2019 para calcular cómo se distribuía el precio de una sudadera con capucha “R-E-S-P-E-C-T” de Zara.⁷⁶ Denominaron así a la capucha porque ese era el estampado que tenía impresa la prenda de Zara, cuya traducción en español justamente es la palabra “respeto”.

La organización alemana Public Eye junto con la Schone Kleren Campagne de Holanda, el Collectif Éthique sur l'étiquette de Francia y el grupo de investigación Le Basic (París) que estuvo a cargo del cálculo, obtuvieron información en Izmir (Turquía), revisaron informes financieros, datos comerciales y otras fuentes, también hablaron con expertos, y haciendo una estimación de cómo se distribuyen los costes, que se explica a continuación y se

⁷⁵ ANNER, M., BAIR, J. y BLASI, J., “Toward Joint Liability in Global Supply Chains: Addressing the Root Causes of Labor Violations in International Subcontracting Networks”, *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 2014, vol. 35, núm. 1, pág. 11.

⁷⁶ HACHFELD, D., 20 de noviembre de 2019, “What makes up the price of a Zara hoody”, Public Eye.
<https://www.publiceye.ch/en/topics/fashion/what-makes-up-the-price-of-a-zara-hoody> (última consulta el 1 de julio de 2022).

detalla en las notas a pie de página, realizaron el siguiente desglose, considerando un precio medio de venta de 22,22 euros (sin IVA). Determinaron un precio medio porque el precio variaba de un país a otro: 25,95 euros en España, 29,95 euros en Francia y Alemania y 39,57 euros en Suiza (reduciéndose el precio desde junio con un descuento de aproximadamente 50%). Encontraron que esta diferencia, se originaba por los distintos tipos de IVA y costes de venta al por menor y *online*, pero también estaría relacionada con las expectativas y el poder adquisitivo de los consumidores, y la posición de la marca Zara en cada país, posicionándose en España como una marca asequible y en Suiza como una marca más glamorosa. Por eso, para el cálculo tuvieron en cuenta esos factores, y los ingresos que representaba cada mercado.

Figura 3. Estimación del precio de una sudadera de Zara (2019)

4,44 €	IVA		
22,22 €	4,20 € Utilidad de Inditex (beneficio neto de € 3,27 después de impuestos)		
	10,26 € Costes indirectos de Inditex	0,41 € Transporte	
		3,92 € Gastos de personal (principalmente en los puntos de venta)	
		5,93 € Alquiler de tiendas, amortizaciones y otros gastos de funcionamiento	
	7,76 € Producto	0,71 € Agencia de aprovisionamiento	
		0,17 € Impresión	
		1,53 € Fábrica a cargo de procesos de corte de material, cosido, empaquetado y colocación de etiquetas	
		5,35 € Tejido ⁷⁷	4,13 € Fábrica de tejido
			0,55 € Fábrica de hilatura
			0,42 € Separación de fibras y semillas
	0,26 € Algodón cultivado		

Fuente: Hachfeld, D., “What makes up the price of a Zara hoody”.

Elaboración: propia.

Este es un cálculo aproximado, ⁷⁸ pero da una idea de cómo se distribuyen

⁷⁷ Existe una diferencia de un céntimo, que probablemente se deba al redondeo de las cifras.

⁷⁸ Aplicaron una serie de criterios a fin de pedir cotizaciones (reduciendo luego estas, considerando la posición dominante en el mercado de Inditex), entre los cuales puede destacarse los siguientes:

- Transporte en un barco contenedor desde Turquía y en un camión hasta el centro logístico en España.
- Ganancia de la agencia de aprovisionamiento calculada teniendo en cuenta sus estados financieros de los últimos cinco años, el cual fue un cálculo conservador (0,71 euros) pues luego supieron que su ganancia era de entre uno y dos euros.
- Consideraron que en el año 2018 se habían confeccionado e impreso en Turquía aproximadamente 20.000 sudaderas de ese modelo, fijando un precio de producción 25% inferior a la oferta comparable que recibieron para una empresa ficticia, teniendo en cuenta la posición comercial de Inditex.

los costes, y en qué fases pueden presentarse mayores riesgos de vulneración de los derechos humanos laborales y de explotación de los trabajadores, los cuales se concentran sobre todo en procesos realizados durante la obtención de la materia prima y la confección de las prendas de vestir.⁷⁹ En estas etapas, los investigadores encontraron lo siguiente:

- El algodón crudo (que se procesa en la India según información que recibieron de Inditex), generalmente es cultivado por pequeños agricultores y requiere de mucha mano de obra. Calcularon que el precio de la cantidad de algodón en bruto que se requería para producir una sudadera era de 26 céntimos de euro, de los cuales 5 céntimos cubrían el coste de las semillas, el riego y otros insumos, y los 21 céntimos restantes servían para pagar a los trabajadores y al agricultor. Considerando eso, concluyeron que se necesitaría aproximadamente el triple de esa cantidad para pagar a los trabajadores un salario digno.
- De los 1,53 euros cobrados por la fábrica, más de dos terceras partes (1,10 euros) correspondían a costes salariales y 43 céntimos se destinaban a comprar los accesorios necesarios, cubrir los costes de funcionamiento de la fábrica –gastos de electricidad, mantenimiento de edificios y máquinas, sueldos de los directivos–, y obtener una utilidad para los propietarios. Además, estimaron que se necesitaron 30 minutos de trabajo para producir cada sudadera, producción dividida en diversos pasos, a cargo de distintos trabajadores y máquinas. Por tanto, considerando un salario neto mensual de 387 euros (aproximadamente 2.500 liras turcas), el salario bruto tendría que ser de 1,22 euros por 30 minutos, y el salario digno según la Campaña Ropa Limpia de Turquía, debería ser de 3,10 euros por esos 30 minutos.
- Confirmaron con un experto local que el pago por la impresión podía haber sido de 9 céntimos, por lo que estimaron 17 céntimos por dos impresiones, la mitad de los cuales correspondería a los salarios, monto

• Se necesitaba 1,7 m² de material, tejido mezcla de Franch Terry con el reverso cepillado, con una densidad de 260 gramos por m², 84% de algodón orgánico.

⁷⁹ Con relación al algodón, la investigación tuvo en cuenta que usualmente su procesamiento desde el producto en bruto hasta la pelusa y el hilo es altamente mecanizado (lo mismo ocurre con el tejido), por lo que los costes de mano de obra son bajos, al igual que los márgenes de beneficio. La actividad es comercialmente viable sobre la base de la cantidad y no de los márgenes.

bastante bajo, aún si los trabajadores sólo cobraran la remuneración mínima. Por eso identificaron en esta fase un gran riesgo de que los costes laborales sufran una presión mayor, como menos tiempo para hacer el trabajo u horas extras no pagadas o mal pagadas.

Teniendo en cuenta esa distribución, estimaron que el coste total de las ganancias y los salarios de cada sudadera era de 2,08 euros, desde el campo de algodón hasta la impresión, y que para alcanzar salarios dignos en Turquía e India había que aumentarlos en un múltiplo de entre 1,9 y 3,0 en cada etapa del proceso, lo que generaría una diferencia por precio de sudadera de 3,62 euros.

El objetivo de la investigación mencionada en los párrafos precedentes era centrarse en el tema salarial al interior de la cadena de suministro, e identificar los eslabones en que no se conseguía un salario digno, pero al explicar cómo se determina el precio de venta, es posible también confirmar que son las actividades que realiza directamente Inditex las que tienen asignado un mayor valor, además de conocer mejor la forma en que Inditex maneja sus relaciones con su cadena de suministro, dejando en evidencia que así como hay “fabricantes sin fábrica” existen “proveedores sin fábrica”, quienes actúan de intermediarios entre la empresa multinacional y los fabricantes.

Boix y Garrido, en un documento actualizado a enero de 2019, presentaban información sobre salarios mínimos vigentes en diversos países, que se va a transcribir a continuación, para poder apreciar con más claridad las grandes diferencias que pueden existir en materia salarial entre algunos países, y la razón por la cual Inditex y otras empresas del sector probablemente deciden encargar parte de su producción en países como Bangladés e India. No obstante, como ellos mismos precisan, esta información permite relativizar la idea que la externalización se sustenta esencialmente en bajas remuneraciones, pues por ejemplo, China sigue siendo un país prioritario ⁸⁰ –aunque sus empresarios han invertido en lugares como Bangladés, creando filiales– y Vietnam no ha visto disminuidas sus exportaciones ante los incrementos salariales, más bien las

⁸⁰ Como ya se indicó, la cadena de valor en esa región es muy competitiva, tiene materia prima, textiles y capacidad de confección considerables. China cuenta con muchos fabricantes de servicio completo, con capacidad de diseño y desarrollo de productos, así como servicios logísticos. Esos son factores que los compradores también consideran para establecer una relación comercial.

multinacionales han creado centros operativos desde los que coordinan sus compras del sudeste asiático. Los mencionados sindicalistas refieren que la información sobre salarios resulta confusa debido a datos no coincidentes entre las diversas fuentes y al tipo de cambio, que en algunos casos puede resultar muy fluctuante. En todo caso, hecha esa advertencia y sin ánimo de exactitud, como ellos señalan “algunas cifras pueden resultar significativas para entender de qué estamos hablando y valorar la propia heterogeneidad de las condiciones en tales países, comparándolas además con las de 3 países europeos ‘compradores’”.⁸¹

Tabla 3. Salarios mínimos

País	Salario mínimo mensual (12 pagas) en USD de 2017 Datos de la OIT	Otros datos salariales posteriores (moneda y año de referencia (mensuales))
Marruecos	277 USD	
China	De 163 a 315 USD	Hasta 345 € en 2018
Camboya	153 USD	170 USD en 2018
Vietnam	De 113 a 165 USD	
India	De 77 a 143 USD	
Bangladesh	67 USD	
Turquía		448 € en 2017
Portugal		650 € en 2018
Bulgaria		260 € en 2018
Argentina		365 USD en 2018
Brasil		288 USD en 2018
Bolivia		290 USD en 2018
Etiopía		30 € en 2018
España		1.050 € en 2019
Alemania		1.498 € en 2018
Francia		1.480 € en 2018

Fuente: Boix Lluch, I. y Garrido Sotomayor, V., “Proyecto ACT: Impulso global, sindical y empresarial de la negociación colectiva local”, pág. 396.

4. LA DIFÍCIL GARANTÍA DE LOS DERECHOS HUMANOS LABORALES EN LAS CADENAS DE SUMINISTRO DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

Si bien el mayor interés de la empresa multinacional al encargar a proveedores y contratistas la fabricación de las prendas de vestir que va a comercializar a nivel global, es asegurarse el suministro de dichos bienes en el precio, calidad, cantidad y oportunidad que requiere, también debe preocuparse

⁸¹ BOIX LLUCH, I. y GARRIDO SOTOMAYOR, V., “Proyecto ACT: Impulso global, sindical y empresarial de la negociación colectiva local”, en SANGUINETI RAYMOND, W. y VIVERO SERRANO, J.B. (Directores), *La construcción del Derecho del Trabajo de las redes empresariales*, Comares, Granada, 2019, págs. 395-396.

porque se respeten los derechos humanos laborales de los trabajadores que forman parte de su cadena de suministro. Esta es una exigencia no solo de los consumidores que demandan una conducta ética a dichas empresas, sino que, como se verá más adelante, proviene de diversos “frentes”: la OCDE, la OIT, la ONU y otros organismos internacionales, así como algunos Estados, los que ya vienen implementando ciertas medidas a nivel legal, ante la inexistencia de un tratado que regule específicamente la conducta de las empresas multinacionales y les imponga obligaciones.

Esto ha llevado a las empresas a complementar sus procedimientos de control de la producción con otros que buscan verificar el cumplimiento por parte de sus proveedores y contratistas de las obligaciones que tienen frente a sus trabajadores, para asegurar el respeto de los derechos humanos laborales (un control complicado de efectuar debido al riesgo latente que existe de que sus proveedores y fabricantes alarguen la cadena de suministro sin su consentimiento). Sin embargo, este control resulta difícil de realizar por las propias características del sector, vinculadas a la naturaleza del negocio de la moda,⁸² que pueden actuar como un bumerán en contra de las empresas multinacionales, en lo relativo al respeto de los derechos humanos laborales en toda su cadena de suministro.

Como ha advertido Sanguineti, la vulneración de derechos al interior de la cadena de suministro no es solo achacable a los contratistas, por lo que no va a poder superarse con mejorar los mecanismos de control, corresponde considerarlas “como un fenómeno del que son responsables todos los integrantes de la cadena mundial de producción, incluida la propia multinacional”, por lo que se requiere un mayor compromiso de su parte, que incluya “al lado de estrictos controles, la creación de relaciones contractuales dotadas de una cierta estabilidad y precios para los encargos que hagan posible su viabilidad económica”,⁸³ es decir, prácticas de compra responsable.

⁸² Por ejemplo: la rapidez del negocio, la posibilidad de imponer condiciones como el precio y los tiempos en sus relaciones comerciales o la realización de operaciones en países en vías de desarrollo con Estados que no siempre tienen el interés o la capacidad de verificar que dentro de todo su territorio se cumplan estándares laborales mínimos.

⁸³ SANGUINETI RAYMOND, W., “Los límites del poder privado de las empresas multinacionales”, *Trabajo y Derecho*, 2019, Monográfico núm. 10, pág. 4.

4.1. Efectos en el ámbito laboral del desarrollo de actividades a través de cadenas de suministro

El hecho de que una empresa decida externalizar sus actividades productivas adoptando un modelo de empresa flexible en el que encarga a un tercero la producción manteniendo el control global de esta, ocasiona una gran flexibilización de las formas de uso de la fuerza de trabajo y un ahorro de los costes salariales correspondientes, que genera efectos que han sido denominados como “corrosivos” sobre la aplicación de las normas laborales,⁸⁴ desiguando las tutelas y poniendo de ese modo en dificultades al Derecho del Trabajo,⁸⁵ en la medida en que los trabajadores no están vinculados a la empresa principal sino a la contratista,⁸⁶ con la cual la primera solo tiene un vínculo comercial.

Esta relación es flexible y por tanto temporal, y esa temporalidad normalmente acaba reflejándose en las relaciones entre el contratista y sus trabajadores. Así, ante la incertidumbre que existirá respecto a la duración de la relación comercial con la empresa principal, el contratista tratará de utilizar contratos temporales que le aseguren flexibilidad en el manejo de su plantilla, pese a que requiera a esos trabajadores para cubrir sus necesidades ordinarias y permanentes. Esto ocurre por ejemplo en el Perú, país en el cual existe una norma que desde hace más de cuarenta años permite que las empresas que se dedican a la exportación de productos no tradicionales contraten temporalmente trabajadores en función a los contratos de exportación u órdenes de compra que reciban.⁸⁷

El resultado de esta medida es claro, los trabajadores no cuentan con

⁸⁴ SANGUINETI RAYMOND, W., “Efectos laborales de la subcontratación de actividades productivas”, *Laborem*, 2009, núm. 9, págs. 142-143 y 145.

⁸⁵ GOLDIN, A., “La problemática laboral de la descentralización productiva y la transformación del Derecho del Trabajo”, en MONEREO PEREZ J.L. y PERAN QUESADA S. (Directores), *La externalización productiva a través de la subcontratación empresarial*, Comares, Granada, 2018, pág. 31.

⁸⁶ Usaré esa denominación en este punto, para referirme a la empresa que externaliza sus actividades productivas, y se las encarga a un tercero al que denominaré contratista, aunque las operaciones en el sector textil y de confecciones podrían resultar más complejas, en la medida en que existe la posibilidad de que intervengan otros sujetos, que asuman un rol de intermediarios, y que sean los que tengan relación directa con los fabricantes de los productos requeridos por la empresa multinacional, generando un “eslabón” más de distancia entre los trabajadores que fabrican finalmente los bienes, y la empresa multinacional.

⁸⁷ Ese tema y algunos de los efectos que ha ocasionado esa norma se detallarán en el capítulo III, al analizar el caso Topy Top.

contratos de trabajo por tiempo indefinido y por lo tanto no tienen derecho a estabilidad laboral y si bien podrían tener una estabilidad relativa, por el tiempo que dure el contrato, la posibilidad que su empleador fraccione la relación laboral en función a los pedidos de producción que le lleguen (que son innumerables, si solo se dedica a producir bienes por encargo de terceros), a su antojo, es muy alta. Esto puede ocasionar consecuencias muy negativas en el ámbito del ejercicio de los derechos colectivos, pues cualquier intento de constituir una organización sindical o desarrollar actividades sindicales podría ser destruido indirectamente por el empleador, si decidiera no renovar el contrato de esos trabajadores. El efecto también puede extenderse en materia de formación profesional pues no existirá mucho interés por parte de los empleadores en capacitar a esos trabajadores, ante el riesgo de que los clientes reduzcan sus pedidos y ellos deban concluir la relación laboral o no volverlos a contratar.

Además, el encargar a terceros la producción de los bienes genera que la empresa principal no asuma responsabilidad legal sobre lo que pueda ocurrir con los trabajadores de sus proveedores y contratistas. Claro está que eso dependerá también de los criterios que la legislación local y las autoridades tengan en materia de descentralización productiva. En el capítulo III se hará referencia a un caso en Brasil, en el cual las autoridades utilizando la doctrina de la ceguera o ignorancia deliberada (la *willful ignorance* del derecho anglosajón, aplicable en el ámbito penal a sujetos que intencionalmente se colocan en situación de no querer saber algo que deberían conocer), consideraron que la empresa principal, en ese caso Zara Brasil, era responsable ante la vulneración de derechos que habían sufrido los trabajadores de un fabricante de sus productos, migrantes extranjeros ilegales que prestaban sus servicios en condiciones deplorables.

La ausencia de responsabilidad legal –en términos generales, como ya se pudo advertir– de la empresa principal, no sólo tiene que ver con la duración del contrato de trabajo y el pago de salarios y beneficios laborales adquiridos por los trabajadores que finalmente producen bienes para la empresa principal,⁸⁸ sino también en relación con otros problemas que pueden surgir durante la prestación de sus servicios, como los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales,

⁸⁸ Un aspecto importante, que no solo tiene que ver con la oportunidad del pago sino incluso con la real posibilidad de que el empleador cumpla con esas obligaciones, y no cierre el taller o fábrica de improviso, dejando a los trabajadores con una acreencia laboral.

o incluso desastres industriales generados por deficiencias en las infraestructuras productivas en las cuales realizan las actividades –como derrumbes o incendios– o por incumplimiento por parte de su empleador de normas en materia de seguridad y salud en el trabajo.⁸⁹ Estas situaciones podrían presentarse si los empleadores propietarios de las fábricas no están interesados en mejorar esos aspectos ni invertir en una mejor infraestructura, por tratar de ser “competitivos” en precios o por temor de proyectarse a largo plazo si en cualquier momento sus clientes pueden disminuir los pedidos o decidir unilateralmente concluir la relación comercial.

Estos hechos lamentablemente son comunes en el sector textil y de confección de prendas de vestir, y los eventos ocurridos en países como Bangladés (en el capítulo IV se hará referencia a uno de esos desastres, el del Rana Plaza) dejan en claro que las empresas multinacionales –que resultan las mayores beneficiarias de esas actividades– deberían asumir responsabilidad, sino legal a falta de regulación internacional sobre la materia, al menos económica. Además, hacen más evidente la imperiosa necesidad de que las mismas ejecuten procedimientos de control de su cadena de suministro en materia de respeto de los derechos humanos laborales, de preferencia con la participación de los trabajadores, organizados colectivamente (la participación de terceros en la realización de auditorías sociales claramente ha demostrado ser insuficiente).

Por otro lado, la relación laboral directa entre el trabajador y el contratista y no con la empresa principal, genera normalmente que las condiciones laborales y salariales sean menores a las que se hubieran aplicado si existía una relación laboral directa entre el trabajador y la empresa principal. Si a esto le agregamos que la producción de bienes se realiza en países con menores beneficios laborales, y en los que muchas veces no existen organizaciones sindicales o estas tienen dificultades para negociar colectivamente, son claras las ventajas económicas que obtienen las empresas principales y el perjuicio que pueden sufrir los

⁸⁹ La “carrera hacia abajo” en los costos de producción, determina que los proveedores tengan cada vez menos recursos no solo para pagar beneficios y horas extras, sino también para realizar actividades no productivas como la formación de los trabajadores en materia de seguridad o los programas de bloqueo y señalización de maquinarias, con el objeto de prevenir accidentes.

BROWN, G.D., “Protección efectiva de la seguridad y salud de los trabajadores en las cadenas de suministro globales”, *Boletín Internacional de Investigación Sindical*, 2015, vol. 7, núm. 1-2, pág. 43.

trabajadores. Mas aún si se considera la presión que pueden ejercer esas empresas sobre los precios de compra de los productos, presión que se traslada finalmente a las remuneraciones de los trabajadores, el eslabón más débil de la cadena de suministro.

Esta situación también podría verse agravada por las propias características del sector, en el que la moda es un elemento primordial, y en el cual empresas como Inditex adoptan el sistema de *fast fashion* (moda rápida), tratando de adecuarse al gusto de los clientes lo más rápidamente que puedan. Esa situación genera “picos de producción” para la cadena de suministro que implican plazos muy cortos que deben cumplir los fabricantes si quieren evitar la imposición de penalidades o el riesgo de no recibir más pedidos. Esta presión a nivel de tiempos de producción los puede llevar a adoptar medidas específicas sobre su fuerza laboral, o encargar parte de la producción a talleres más pequeños, incluso informales.

Entre las medidas que pueden adoptar los fabricantes para cubrir sus necesidades de producción, además de la contratación temporal de trabajadores, se encuentra el incremento de las jornadas laborales de los trabajadores de su plantilla habitual muy por encima de las 48 horas semanales.⁹⁰ Incluso algunos, con el objeto de “incentivar” la realización de trabajo en sobretiempo (que no debería ser impuesto a los trabajadores), fijan un salario a destajo con un monto por unidad reducido o implementan un sistema salarial con una remuneración ordinaria muy baja, que se complementa con el salario recibido por trabajo en sobretiempo. De esa manera, es el trabajador el que necesita laborar más allá de la jornada máxima, para obtener un ingreso que le permita cubrir sus necesidades básicas y las de su familia.

La otra medida que las fábricas aplican en esos casos es recurrir a talleres pequeños o familiares, para encargar parte de la producción y así poder cumplir con los plazos impuestos por la empresa principal. Generalmente esos subcontratistas están en una situación más precaria en materia laboral,

⁹⁰ Garrido y Boix mencionan jornadas semanales de 60 a 72 horas, con vacaciones reducidas a lo largo del año.

GARRIDO SOTOMAYOR, V. y BOIX LLUCH, I., “Una nueva fase para la sostenibilidad de las cadenas mundiales de suministro”, *Trabajo y Derecho*, 2021, Monográfico núm. 14, pág. 14.

otorgando menores salarios y beneficios, pudiendo llegar a la informalidad, tanto en el desarrollo de su actividad como en la relación con sus trabajadores. Esos son los casos más peligrosos pues por el tamaño de los talleres, es más difícil que sean detectados por las autoridades, y por ende, es más fácil que incumplan las normas laborales y en materia de seguridad y salud en el trabajo, incrementándose exponencialmente el riesgo de incumplimiento de los derechos laborales y el de contratación de personas vulnerables, como migrantes indocumentados o menores de edad, aumentando también la posibilidad de que se produzca trabajo forzoso.

Lo descrito en los párrafos precedentes, permite conocer algunos de los efectos negativos que pueden llegar a tener las cadenas mundiales de suministro del sector textil y de confecciones en materia laboral. Es claro, como advierte la OIT, que no todo el trabajo para las cadenas mundiales de suministro adolece de graves déficits de trabajo decente, por lo que habría que evitar las generalizaciones,⁹¹ sin embargo, resulta evidente que la situación mencionada es bastante extendida, sobre todo en los países con un menor nivel de desarrollo. Si bien es cierto que la implementación de estas cadenas en diversos países ha servido para generar empleo y permitir que un grupo importante de personas pueda trabajar y obtener un ingreso, se trata de empleos básicamente de supervivencia, que en la mayoría de los casos no van a permitir a esos trabajadores mejorar sus precarias condiciones de vida.

4.2. El surgimiento de nuevos instrumentos para asegurar el respeto de los derechos humanos laborales

La preocupación por el incremento del poder de las empresas multinacionales, y los efectos que esto puede tener en los lugares en los que realizan operaciones o en los que se encuentran ubicadas sus cadenas de suministro tiene larga data. Se comenzó a manifestar expresamente a partir de la década del setenta del siglo pasado, cuando se produjo un primer intento al interior de la ONU por regular a dichas empresas⁹² a través de un código de

⁹¹ OIT, *La consecución ...*, cit., pág. 11.

⁹² Según menciona Mujica, en 1973 fue creada la Comisión de las Naciones Unidas sobre Empresas Transnacionales (que presentó en 1983 el Código de Conducta de la ONU sobre

conducta internacional. Este intento no tuvo éxito, pero la preocupación por el tema subsistió y dio lugar al surgimiento de diversos instrumentos que tenían por objeto orientar la conducta de las empresas, para que respeten los derechos humanos, dentro de su esfera de influencia.⁹³

Los mencionados instrumentos tienen diversa fuente y alcance, además, su manera de aproximarse al tema es variada, y lo mismo ocurre con la forma de dirigirse a las empresas multinacionales. Por un lado, organizaciones internacionales como la OCDE, la OIT y la ONU han emitido instrumentos y adoptado acciones sobre la materia, también lo han hecho organizaciones privadas internacionales y nacionales (asociaciones empresariales privadas, Organizaciones no Gubernamentales –ONG– y asociaciones de consumidores, por ejemplo), las propias empresas multinacionales e incluso algunos Estados,⁹⁴ y dependiendo del origen del sujeto, sus acciones han estado dotadas de algún tipo de coercibilidad o compromiso, ello sin desconocer de que en muchos casos estas han sido meramente declarativas.

Ermida⁹⁵ al referirse a la reglamentación internacional de los instrumentos de responsabilidad social empresarial,⁹⁶ menciona diversas formas en que pueden sistematizarse los mismos. Por su ámbito geográfico (universal, global, sectorial, regional); por su fuente (pública o privada); por su voluntariedad u

empresas Transnacionales), sin embargo, su trabajo enfrentó desde el inicio resistencia de los países en que la mayoría de las transnacionales tenían sede.

MUJICA PETT, J., “Desarrollo internacional de las obligaciones legales de las empresas respecto de los derechos humanos”, *Derecho PUCP*, 2010, núm. 64, pág. 176

⁹³ De acuerdo con la ONU, se considera que existe influencia cuando la empresa tiene la capacidad de modificar las prácticas negativas de la entidad que provoque un daño (comentario al Principio Rector 19).

Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos, 2011, pág. 25.

⁹⁴ También lo han hecho incluyendo cláusulas sociales en sus acuerdos comerciales, bilaterales o multilaterales.

⁹⁵ ERMIDA URIARTE, O., “Responsabilidad social de la empresa: ¿Ética, marketing o Derecho?”, *Derecho PUCP*, 2010, núm. 64, págs. 96-97.

⁹⁶ En este trabajo se va a utilizar los términos responsabilidad social empresarial (o de la empresa) y responsabilidad social corporativa como sinónimos, aunque el segundo pueda ser considerado más amplio en la medida que no sólo abarca a las empresas sino a diversos tipos de organizaciones, considerando la definición que en su momento dio sobre la misma la Comisión Europea en el Libro Verde, como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. Esto sin desconocer las críticas existentes, pues finalmente de la propia denominación queda claro que se trata de medidas voluntarias, y como advirtió Ermida al estudiar la materia, ningún jurista serio hablaría de una “responsabilidad voluntaria”. Por lo tanto, se emplearán esos términos porque son los que mayor uso y difusión han tenido, siendo consciente de sus limitaciones y contradicciones.

Ibíd., pág. 85.

obligatoriedad; por su contenido (extenso o limitado); o, por su eficacia jurídica.

Si bien cada una de estas clasificaciones permite un análisis de los instrumentos desde distintas perspectivas, en esta ocasión no se va a entrar a un estudio de ese tipo, y más bien se hará referencia a los mismos en orden cronológico, aunque reconociendo de antemano que no es posible identificar etapas que se hayan ido sucediendo, en las que los nuevos instrumentos reemplazaron a los antiguos en una especie de evolución lineal sobre la materia pues esto no reflejaría la realidad. Lo que más bien ha ocurrido es que los diversos instrumentos creados han seguido ejecutándose (con actualizaciones y adaptaciones en diversos casos) y han ido retroalimentándose mientras surgían nuevos planteamientos y medidas, que no buscaban reemplazar a las anteriores, sino más bien complementarlas, creando una especie de collage, cuya extensión y apariencia luego de cincuenta años es más visible, aunque el esfuerzo realizado en este tiempo por diversos sujetos, no haya transformado lo trabajado en un rompecabezas, con piezas claramente delimitadas y que encajan a la perfección.

Para estudiar algunos de los instrumentos que tienen vinculación con este trabajo –existen muchos otros, implementados por diversos sujetos-, ⁹⁷ los cuales se relacionan con ciertas acciones adoptadas por Inditex desde el año 2001 que se mencionará en el capítulo II, se va a presentar los mismos –como ya se indicó– considerando el momento en que fueron creados, más allá de que luego hayan sido modificados, agrupándolos en fases, que podrían identificarse en función al predominio y relevancia de algunos en un momento determinado, sin que eso implique desconocer aquellos otros que puedan haberse implementado también en esa etapa.

Así, pueden distinguirse varias fases, una primera relacionada con instrumentos implementados por organismos internacionales en la década del setenta del siglo pasado; una segunda, en las décadas posteriores, en las cuales las empresas y las organizaciones privadas desarrollaron diversos instrumentos,

⁹⁷ Puede mencionarse en el ámbito internacional a la Corporación Financiera Internacional (IFC en sus siglas en inglés), que fija condiciones de acceso a financiamiento vinculadas a derechos humanos o el Worker Rights Consortium (WRC), que realiza actividades con universidades norteamericanas. También a la Organización Internacional para la Estandarización (ISO en sus siglas en inglés), que desarrolló el ISO 26000, una “norma” – más bien orientación– sobre responsabilidad social, no certificable, que ofrecía una guía a las organizaciones en materia de prácticas operacionales justas y derechos humanos, entre otros temas.

tanto individuales como colectivos, vinculados a la implementación de la responsabilidad social empresarial; una tercera etapa que se inició a comienzos de este siglo, en la cual la ONU tomó la iniciativa nuevamente; y. una cuarta, en que diversos Estados —sobre todo europeos— han comenzado a dictar normas sobre la materia, que es la que estamos viviendo actualmente. Las tres primeras fases, dieron lugar sobre todo a instrumentos que por sus características podríamos calificar como *soft law* o “derecho blando”, en la medida que no eran vinculantes ni de obligatorio cumplimiento. Es en la cuarta fase que la situación ha cambiado, por iniciativa de los Estados en los que tienen sus sedes algunas empresas multinacionales, como consecuencia de la presión ejercida por diversas organizaciones y grupos de ciudadanos, estableciéndose medidas de cumplimiento obligatorio para las grandes empresas.

4.2.1. El desarrollo inicial de instrumentos internacionales

Como ya se indicó, en una etapa inicial existió la idea de elaborar un documento internacional que regulara la conducta de las empresas multinacionales pues por la forma en la que desarrollaban sus actividades estaban vulnerando los derechos humanos de los trabajadores de sus cadenas de suministro. Finalmente, ese instrumento no pudo concretarse debido a la oposición de algunos países. Sin embargo, el interés de ciertos organismos internacionales los llevó a crear herramientas para intentar regular o al menos orientar la conducta de dichas empresas.

La OCDE aprobó en 1976 las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales, con recomendaciones para las empresas multinacionales que ejerzan su actividad en o desde los territorios de los países miembros y de los países que se habían adherido a la “Declaración de la OCDE sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales” (en adelante las “directrices”).⁹⁸ Estas directrices contienen principios y normas voluntarias para las empresas multinacionales, a fin de que tengan una conducta empresarial responsable, que sea compatible con estándares reconocidos internacionalmente, no solo en

⁹⁸ Eso las dota de una universalidad relativa.
DAUGAREILH, I., “Responsabilidad social de las empresas transnacionales: análisis crítico y prospectiva jurídica”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 2009, núm. 27, pág. 85.

materia de derechos humanos, empleo y relaciones laborales, sino también en otros temas de interés de la OCDE.

Al año siguiente la OIT adoptó la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social (en adelante “la declaración tripartita”), un documento dirigido a los gobiernos, a las organizaciones de empleadores y de trabajadores y a las propias empresas multinacionales, que contiene principios en materia de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida, y relaciones laborales.

A continuación, se van a detallar las características más importantes de ambos instrumentos, los cuales no se superponen, ⁹⁹ sino que han podido coexistir e incluso retroalimentarse con el tiempo, conforme se fueron aprobando nuevas versiones de estos, que tenían en cuenta además la evolución de la materia. Es preciso advertir que, si bien ambos instrumentos cuentan con mecanismos de seguimiento y verificación o queja, su éxito ha sido muy limitado pues al no ser vinculantes, requieren que las empresas multinacionales estén interesadas en seguir sus lineamientos. ¹⁰⁰

a. Las directrices de la OCDE

Adoptadas en 1976, ¹⁰¹ como ya se indicó son recomendaciones dirigidas a las empresas multinacionales en materia de derechos humanos; empleo y relaciones laborales; medio ambiente; lucha contra la corrupción, peticiones de soborno y otras formas de extorsión; intereses de los consumidores; ciencia y

⁹⁹ Incluso podría decirse que se complementan en cierta forma, en la medida que las directrices cubren con mayor amplitud las actividades empresariales, y la declaración tripartita se enfoca con más precisión en los asuntos laborales.

MUJICA PETIT, J., “Desarrollo internacional ...”, cit., pág. 177.

¹⁰⁰ Puede revisarse un análisis más detallado sobre las directrices y la declaración tripartita, así como el pacto mundial, en GARCIA LANDABURU, M.K., “Instrumentos con estándares laborales establecidos por organizaciones internacionales para las empresas multinacionales: análisis de su efectividad”, *Laborem*, 2015, núm. 16, págs. 121-144.

¹⁰¹ Ha tenido cinco revisiones posteriores, la última fue realizada en 2011. Además, la OCDE ha emitido guías sobre diligencia debida sectoriales, entre las que cabe destacar la guía de diligencia debida para cadenas de suministro responsables en el sector textil y del calzado (2017), además de la “Guía de Debita Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable” (2018) que busca brindar apoyo práctico a las empresas en la implementación de las Directrices, a través de la explicación de sus recomendaciones en materia de diligencia debida, con la finalidad de contribuir a que las empresas implementen las recomendaciones sobre esa materia recogidas en los Principios Rectores de la ONU y la Declaración sobre las empresas multinacionales de la OIT.

tecnología; competencia; y, cuestiones tributarias, ámbitos en los que puede repercutir la actuación de las empresas multinacionales. Busca que los gobiernos que las han suscrito promuevan y fomenten su uso estableciendo Puntos Nacionales de Contacto (PNC) que además de promoverlas, actúen como foro de discusión en caso de que se produzcan problemas en su aplicación.

Han pasado por tres fases con respecto a su aplicación. En su primera fase, durante sus diez primeros años de existencia, fueron utilizadas con cierta frecuencia, sobre todo por organizaciones sindicales y ONG. En los tres lustros siguientes, de mediados de los ochenta a fines de los noventa del siglo pasado, estuvieron prácticamente inactivas. En la tercera fase, que se inició con la revisión del año 2000, los cambios realizados ampliaron su ámbito de aplicación a cualquier entidad de la empresa multinacional sin importar dónde esté ubicada y a sus socios comerciales y cadenas de suministro, y la reformulación que se hizo en 2011 para adecuarla a los principios rectores de la ONU, implicó la incorporación de un nuevo capítulo sobre derechos humanos que recogió lo relativo a la diligencia debida y a la gestión responsable de la cadena de suministro.¹⁰²

Si bien las directrices han sido utilizadas en más de quinientos cincuenta casos -más de la mitad de los cuales están vinculados a empleo y relaciones laborales-,¹⁰³ los resultados son muy variables y basta que la empresa no esté interesada en participar o en dialogar para que el problema no llegue a solucionarse por esa vía.

b. La declaración tripartita de la OIT

Adoptada en 1977 por el Consejo de Administración de la OIT, está dirigida no solo a sus mandantes (gobiernos, organizaciones de empleadores y de trabajadores),¹⁰⁴ sino también a las empresas multinacionales. Contempla

¹⁰² FERNÁNDEZ MARTÍNEZ, S., “Las líneas directrices de la OCDE para las empresas multinacionales y su puesta en práctica por los puntos nacionales de contacto”, *Lex Social Revista jurídica de los Derechos Sociales*, 2020, vol. 10, núm. 2, págs. 106-108.

¹⁰³ Información obtenida en el siguiente enlace, en el cual puede revisarse información de los casos: <https://mneguidelines.oecd.org/database/> (última consulta el 15 de junio de 2022).

¹⁰⁴ En especial a los países donde las empresas multinacionales tienen su sede pues probablemente tienen más capacidad para influir en ellas que los países receptores de sus actividades.
DAUGAREILH, I., “Responsabilidad social ...”, cit., pág. 85.

principios en materia de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida, y relaciones de trabajo, basadas en las normas internacionales del trabajo. Esto ha llevado a que sea considerada como “el instrumento internacional más exhaustivo sobre la dimensión laboral de la responsabilidad social de la empresa”.¹⁰⁵

Ha sido modificada dos veces (en los años 2000 y 2006) y revisada en 2017, oportunidad en la que se realizaron cambios sustanciales debido al crecimiento de las cadenas mundiales de suministro, y a los nuevos instrumentos que habían surgido. No solo se consideraron las nuevas normas del trabajo adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo, sino también la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible y los Principios Rectores sobre empresas y derechos humanos aprobados por la ONU.

La aplicación de la declaración es voluntaria, y si bien actualmente contempla la designación de puntos focales nacionales sobre una base tripartita (emulando los PNC de las Directrices de la OCDE), la falta de participación de las empresas e incluso de las ONG ha generado que estos no hayan tenido éxito.¹⁰⁶

4.2.2. La creación de instrumentos privados

Las empresas también comenzaron a generar instrumentos como parte de sus programas de responsabilidad social empresarial (con el objeto de demostrar que tenían una conducta respetuosa y que también verificaban que la tuvieran sus proveedores y contratistas), y surgieron organizaciones privadas que tenían igualmente ese propósito. Estos no tuvieron un orden ni evolución específica, se fueron creando y aplicando en diversos sectores, sobre todo en aquellos que contaban con cadenas de suministro más fragmentadas y con mayor cantidad de trabajadores, como en el caso del sector textil y de confección de prendas de vestir. Es claro que influyó en la intención y decisión de las empresas su preocupación por proteger su marca e imagen frente a sus consumidores, sobre todo los que se encuentran ubicados en los países más desarrollados pues la afectación de los derechos humanos en países lejanos podía ser conocida

¹⁰⁵ GIL Y GIL, J.L., “La dimensión social de la globalización en los instrumentos de la OIT”, *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 2017, vol. 5, núm. 1, pág. 33.

¹⁰⁶ SERVAIS, J.M., “Las empresas multinacionales y la OIT: ¿Hacia una mayor eficiencia?”, *Revista Jurídica del Trabajo*, 2020, núm. 2, pág. 13.

rápida a nivel mundial. Esta situación les generaba el riesgo de sufrir boicots o campañas en su contra, cuyo impacto dependerá del sector en el que desarrollan sus actividades, del tipo de consumidor ante el cual comercializan sus marcas, y de la fuerza y nivel de difusión que pueden alcanzar esas campañas.

A continuación, se presentarán algunos de los instrumentos que pueden ser considerados entre los relevantes, sin desconocer que existen muchos otros, buscando enfocar la atención –como se indicó previamente– en aquellos que han sido utilizados por Inditex y que se mencionan en el capítulo II para que así se pueda apreciar con más facilidad la evolución que han tenido las estrategias de dicha empresa en esta materia.

Al tratarse de instrumentos voluntarios y surgir de iniciativas diversas, es muy difícil ordenarlos cronológicamente y también clasificarlos (cualquier intento de hacerlo es de antemano criticable), pero para ordenar la exposición de estos, los mismos van a agruparse en lo que podría considerarse su propósito principal, aunque queda claro que tienen una finalidad general común: exteriorizar la intención de la empresa de manejar sus negocios en forma responsable en los lugares en los que realiza actividades directa o indirectamente.

De esa manera, en términos generales,¹⁰⁷ podría distinguirse entre aquellos que buscan proporcionar información en forma transparente a grupos de interés (como los informes e índices de sostenibilidad); los que implican una declaración de principios de la empresa (como los códigos de conducta y los acuerdos marco globales); y, aquellos que se relacionan o forman parte de su sistema de gestión (como las auditorías sociales y certificaciones).

a. Informes de sostenibilidad

Los informes o reportes de sostenibilidad son documentos mediante los cuales una empresa hace público su desempeño en materia económica, social y ambiental. Existen instituciones que han creado reportes estandarizados con un contenido específico, una de las más importantes es la Global Reporting Initiative (GRI), institución fundada en 1997 con el objeto de crear un mecanismo de

¹⁰⁷ En el caso de Inditex, se verá más adelante cómo el acuerdo marco internacional se ha engarzado en el sistema de control de su cadena de suministro.

rendición de cuentas que garantice que las empresas se adhieran a principios de conducta ambiental responsable, el cual luego fue ampliado a cuestiones sociales, económicas y de gobernanza.¹⁰⁸

En 2000 dicha institución publicó la Guía GRI (G1), proporcionando un marco para la preparación de informes de sostenibilidad,¹⁰⁹ esta guía luego fue mejorándose y dando lugar a nuevas versiones en 2002, 2006 y 2013. El 2016 esa organización presentó los Estándares GRI —que también han seguido actualizándose—, con el mismo objetivo: que las organizaciones comuniquen información sobre ellas mismas y sus impactos de una manera estructurada y con requisitos mínimos de información.¹¹⁰

b. Índices de sostenibilidad

Son índices bursátiles creados para empresas que cotizan en bolsa con el fin de acreditar su gestión responsable, y que esto pueda servir como un indicador para los inversionistas sobre su compromiso en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Entre los índices más conocidos se encuentran el Dow Jones Sustainability Index y el FTSE4Good Index.

El Dow Jones Sustainability Index fue creado en 1999 con el objeto de reconocer las mejores prácticas en materia social, medioambiental y de buen gobierno corporativo de empresas que cotizan en bolsa. Es utilizado por las empresas para atraer inversiones, mostrando que pueden ser más rentables a largo plazo en la medida que tienen una mejor aceptación de sus grupos de interés (*stakeholders*) por su involucramiento en los aspectos señalados previamente.¹¹¹

¹⁰⁸ Puede revisarse más información sobre esta iniciativa en el siguiente enlace: <https://www.globalreporting.org/about-gri/>

¹⁰⁹ Durante el estudio que realizó Ruggie para poder elaborar los principios rectores, consideró que las directrices de la GRI eran las más accesibles y completas, ya que cubrían muchos de los derechos laborales y varios de los derechos humanos incluidos en su estudio. A/HRC/4/35/Add.4, 8 de febrero de 2007, pág. 25.

¹¹⁰ Los Estándares GRI comprenden tres series de Estándares: (i) Estándares Universales GRI, aplicables a toda organización y que permiten conocerla, así como el contexto en que desarrolla sus actividades; (ii) Estándares Sectoriales GRI, que cubren 40 sectores a fin de que se proporcione información más exhaustiva vinculada al sector en el que la empresa desarrolla sus actividades; y, (iii) Estándares Temáticos de GRI, que contienen información para tratar temas específicos, como el manejo de residuos o la seguridad y salud en el trabajo.

¹¹¹ Es decir, pueden servir para cualquier inversionista en la medida que muestran la proyección de la empresa, su sostenibilidad y por tanto la rentabilidad que puede generar. También podría contribuir a realizar una “inversión socialmente responsable”. Esta fue una iniciativa

El FTSE4Good Index es un índice bursátil sostenibilidad creado por la bolsa de Londres y lanzado en julio de 2001, que incorpora a empresas que coticen en bolsa que cumplan con prácticas de responsabilidad social corporativa en materia ambiental, relaciones con los accionistas y derechos humanos. Permite identificar empresas socialmente sostenibles (y eventualmente, realizar inversiones socialmente responsables).

c. Códigos de conducta

Son uno de los instrumentos que más utilizan las empresas para mostrar su compromiso con el respeto de los derechos humanos laborales en su cadena de suministro y en otros temas pues al ser unilaterales, son solo ellas las que pueden decidir en qué momento los adoptan, cuál es su alcance y contenido, y qué herramientas permiten asegurar su cumplimiento. Eso, cuando son instrumentos creados por las propias empresas pues también existen códigos creados por diversas organizaciones, ¹¹² a los cuales las empresas deciden adherirse libremente.

Como se puede advertir, su extensión puede ser diversa: sus funcionarios y sus trabajadores, sus filiales, sus proveedores, sus contratistas e incluso sus cadenas de suministro. Lo mismo ocurre con los derechos que la empresa declara respetar, esto, como ha advertido Daugareilh genera el riesgo de una instrumentalización y una mercantilización del derecho, del desarrollo de la

surgida en Estados Unidos en los años setenta y ochenta del siglo pasado, para orientar las inversiones considerando también la “rentabilidad social”, buscando influir en el proceso de adopción de decisiones de las empresas, impulsando avances sociales sin afectar el rendimiento económico. Estos Fondos Éticos pueden incluir o excluir de su cartera de inversión ciertos valores que cotizan en bolsa (“criba de inversiones”), o influir en el comportamiento de la empresa mediante el ejercicio de los derechos como accionista.

DILLER, J., “¿Una conciencia social en el mercado mundial? Dimensiones laborales de los códigos de conducta, el etiquetado social y las iniciativas de los inversores”, *Revista Internacional del Trabajo*, 1999, vol. 118, núm 2, págs. 112 y 120-121.

¹¹² Uno de esos códigos es el *Base Code* de la iniciativa de comercio ético (ETI por sus siglas en inglés), organización que agrupa empresas, sindicatos y ONG que buscan identificar y promover buenas prácticas en la ejecución de los códigos de conducta laborales. El instrumento recibe esa denominación pues contiene normas mínimas en nueve materias: (i) libre elección del trabajo; (ii) respeto de la libertad de asociación y del derecho a la negociación colectiva; (iii) condiciones de trabajo seguras e higiénicas; (iv) prohibición de trabajo infantil; (v) pago de un salario mínimo; (vi) horarios de trabajo no excesivos; (vii) no discriminación; (viii) proporcionar trabajo de forma regular; y, (ix) no permitir un tratamiento violento o inhumano. De esa manera, se espera que las empresas adopten el código básico o lo incorporen en su propio código de conducta.

práctica del “*pick and choose*” normativo.¹¹³ Pero más allá de los principios y derechos declarados en el instrumento, lo más importante para evaluar su efectividad son los procedimientos previstos para atender quejas y las medidas para dar solución a estas, sobre todo en el caso de los códigos aplicables a las cadenas de suministro, en los que resulta importante la participación y compromiso de los proveedores y fabricantes.

En el caso de estos últimos, Sanguinetti plantea distinguirlos en tres grupos según su intensidad reguladora: (i) débil, si solo recomiendan la adecuación a sus reglas; (ii) media, si complementan eso con medidas positivas para que se respete el código, considerando la adhesión como un factor relevante para iniciar o mantener la relación comercial; y, (iii) fuerte, si el instrumento tiene fuerza vinculante mediata, si el establecimiento o subsistencia de la relación está condicionada a su acatamiento.¹¹⁴ Estos criterios permiten identificar si estamos ante un instrumento meramente declarativo o si existe un mayor compromiso de la empresa.

Los códigos de conducta pueden ser complementados con la realización de auditorías sociales, orientadas a verificar su cumplimiento. Esto es frecuente en el sector textil y de confecciones, en el cual las auditorías son realizadas por la propia empresa o por terceros, contratados por la empresa o por la fábrica (en caso la empresa multinacional exija alguna certificación, instrumento al que se hará referencia más adelante).

Si bien los acuerdos marcos globales tienen un mayor potencial que los códigos de conducta, al involucrar a la organización sindical, esto no debe llevarnos a desconocer la utilidad que pueden tener los códigos en ausencia de los primeros. Como señala Miller al referirse al sector textil y de la confección, en su momento la política de la Federación Internacional de Trabajadores del Textil, Vestuario y Cuero (FITTV) ¹¹⁵ fue la de animar a los afiliados “para que utilicen

¹¹³ DAUGAREILH, I., “Responsabilidad social ...”, cit., págs. 92-93.

¹¹⁴ SANGUINETI RAYMOND, W., “Códigos de conducta para proveedores y contratistas de empresas multinacionales españolas”, en SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), *La dimensión laboral de la internacionalización de la empresa española. Una visión de conjunto de los instrumentos de gestión laboral transnacional de las multinacionales españolas*, Cinca, Madrid, 2014, págs. 207-2010.

¹¹⁵ Se va a hacer referencia a esta federación con su denominación y siglas en español, sin embargo, es necesario indicar también su denominación y siglas en inglés (*International*

códigos de conducta como punto de referencia normativa ante cualquier litigio nacional no resuelto con un proveedor, especialmente en los casos de incumplimiento de las normas laborales recogidas en el código del comprador multinacional”.¹¹⁶ En el caso de Inditex, esa estrategia sirvió para solucionar problemas surgidos en fábricas que formaban parte de la cadena de suministro de la empresa, antes de la suscripción del acuerdo marco internacional de 2007.

d. Acuerdos marco globales

Estos acuerdos,¹¹⁷ denominados inicialmente como acuerdos marco internacionales (las organizaciones sindicales prefieren ahora denominarlos como globales), representan un paso más en el compromiso de las empresas multinacionales pues requieren ser negociados por la matriz de la empresa con la organización sindical internacional del sector en el que desarrolla sus actividades, y eventualmente, con otros sujetos, como la organización sindical del sector en el país donde tiene su sede la empresa principal o el Comité de Empresa Europeo, en caso de empresas multinacionales cuya sede se encuentra en Europa. Su alcance puede comprender al grupo de empresas que conforman la multinacional, o dirigirse a su cadena de suministro.¹¹⁸ En el primer caso, su aplicación por subsidiarias y filiales se da por su pertenencia al grupo empresarial (como ocurre con otras políticas corporativas cuya aceptación y aplicación no requiere la suscripción de ningún documento legal), mientras que, en el segundo, la empresa multinacional lo aplica a sus proveedores y fabricantes a nivel contractual o comercial, pudiendo imponerlo como condición para permanecer en su cadena de suministro.

Trade Garments, Leather and Workers Federation-ITGLWF) pues las mismas han sido utilizadas por algunos autores e incluso así es como se denomina a la organización sindical en el acuerdo marco internacional que esta suscribiera con Inditex en 2007.

¹¹⁶ MILLER, D., “La política ...”, cit., pág. 217.

¹¹⁷ Un completo análisis sobre dichos acuerdos y las partes que intervienen en estos ha sido realizado por FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J., *De la Condicionalidad Social a los Acuerdos Marco Internacionales*, Editorial Aranzandi, Pamplona, 2012. Además, para apreciar una perspectiva innovadora sobre los nuevos temas desarrollados en los acuerdos marco, puede revisarse FERNANDEZ DOMINGUEZ, J.J. y GÓMEZ GARCÍA, F.X., *Nuevas tecnologías en los acuerdos marco globales*, Editorial Aranzandi, Pamplona, 2022.

¹¹⁸ La mayoría se refiere a proveedores y subcontratistas directos, solo algunos hacen una referencia que va más allá y comprende a toda la cadena de suministro, como el de Inditex. HADWIGER, F., “Acuerdos marco internacionales. ¿Llevar el trabajo decente a las cadenas de suministro globales?”, *Boletín Internacional de Investigación Sindical*, 2015, vol. 7, núm. 1-2, págs. 90-91.

Como ya se señaló, a diferencia de los códigos de conducta los acuerdos marco requieren la intervención de otra parte pues son negociados con la federación sindical internacional, ¹¹⁹ quien normalmente participa en su implementación, ejecución y control de cumplimiento. ¹²⁰ Estos dos sujetos, que en principio parecerían las contrapartes “perfectas” dada su dimensión internacional, no lo son desde una perspectiva legal.

Por el lado de la empresa principal o matriz, si bien esta ejerce la dirección del grupo, no representa legalmente a cada una de las empresas que lo conforman, que tienen una personalidad jurídica distinta e independiente (sin perjuicio de que en la práctica pueda ejercer suficiente influencia para que el acuerdo sea cumplido, en su condición de sociedad dominante o de titular de la propiedad). ¹²¹ Mientras que, por el lado de los trabajadores, las federaciones sindicales internacionales carecen de facultades específicas para celebrar este tipo de acuerdos, facultad que tampoco poseen los Comités de Empresa Europeos que en ocasiones participan en su celebración. ¹²²

Las empresas que han suscrito acuerdos marco globales han establecido en muchos casos otro tipo de relación con los trabajadores, con perspectivas de una mayor colaboración, ¹²³ en la cual la organización sindical ha adquirido un rol más

¹¹⁹ Han venido a suplir por la vía “convencional” las carencias que tiene la vía “legal”, operando en un “desierto normativo”.

ROJAS RIVERO, G.P., “La unidad sindical necesaria para la gobernanza global de la economía” (Editorial), *Iuslabor*, 2021, núm. 3, pág. 2.

¹²⁰ Es muy importante tener en cuenta que “no se celebran con el fin de poder llevar a las empresas multinacionales ante los tribunales, sino para construir con ellas mecanismos de cooperación dirigidos a hacer posible el respeto de un conjunto de estándares justos de trabajo, cuyo cumplimiento interesa a las dos partes que los suscriben”.

SANGUINETI RAYMOND, W., “Los mecanismos de implementación y control aplicativo de los acuerdos marco en las empresas multinacionales y las cadenas de suministro”, en QUINTERO, M.G. (Directora), *La globalización económica y el futuro del trabajo: algunas reflexiones (I y II seminario sobre la protección internacional de los derechos laborales)*, Universidad Carlos III, Madrid, 2018, pág. 67.

¹²¹ SANGUINETI RAYMOND, W., “La tutela de los derechos fundamentales del trabajo en las cadenas de producción de las empresas multinacionales”, en SANGUINETI RAYMOND, W., *Derecho del Trabajo. Tendencias Contemporáneas*, Grijley, Lima, 2013, pág. 340.

¹²² A pesar de ello, combinar ambas formas de representación de los trabajadores, puede ser una solución pragmática, aun cuando carezcan de poder legal para firmar un documento de este tipo.

SOBCZAK, A., “Aspectos legales de los acuerdos marco internacionales en el cambio de la responsabilidad social de las empresas”, en PAPADAKIS, K. (Ed.), *Diálogo social y acuerdos transfronterizos ¿Un marco global emergente de relaciones industriales?*, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid, 2009, pág. 153.

¹²³ Como precisa Fernández citando a la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres, esa es la característica que distingue a los acuerdos marco internacionales

activo, participando en la implementación del acuerdo y en el control de su cumplimiento. Claro está que eso va a depender del espacio o potestades que le de la multinacional, considerando el interés que tenga y el nivel de su compromiso en controlar lo que ocurre al interior de su cadena de suministro. Como se verá en el capítulo III, en el caso de Inditex desde el primer acuerdo en 2007 la relación de la empresa con la federación sindical internacional ha ido haciéndose cada vez más intensa, desarrollando una relación de confianza mutua. No es una relación perfecta –ninguna relación lo es–, pero ha servido para la creación conjunta de nuevos instrumentos y la solución de diversos problemas.

El hecho que hayan surgido herramientas nuevas como los Principios Rectores y la exigencia a las empresas de una diligencia debida no los desplaza, más bien los acuerdos marco pueden servir de complemento. Así lo advierte la OIT, considerando que “Los acuerdos marco internacionales podrían convertirse en una herramienta de colaboración en los procesos de diligencia debida en materia de derechos humanos, en consonancia con la legislación nacional, la Declaración sobre las Empresas Multinacionales, los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos y las Líneas Directrices de la OCDE”.¹²⁴

Si bien han pasado varios lustros desde que se implementó el primer acuerdo marco,¹²⁵ estos no han tenido el crecimiento que hubiera podido esperarse pues al ser voluntarios para la empresa multinacional (que finalmente decide si lo suscribe), depende de esta negociarlo o no. Lo cual, puede estar vinculado a diversos factores, como el sector en el que desarrolla sus actividades y la posición que puedan tener sus mayores accionistas y su directiva sobre el tema. Además, para las propias federaciones sindicales internacionales, la adopción de compromisos a ese nivel supone contar con el respaldo de un aparato organizativo que les permita cumplir con los acuerdos, y esto puede resultar

de otras muestras de responsabilidad social empresarial, que sin competir ni entrar en conflicto con convenios colectivos de ámbito nacional, buscan crear un espacio para que los trabajadores se organicen y negocien. Así lo entendieron Inditex y la federación internacional del sector textil y de confecciones, como se verá en los capítulos II y III.

FERNANDEZ DOMINGUEZ, J.J., “La mujer en la negociación colectiva transnacional. El ejemplo de las multinacionales españolas”, *Revista Internacional Consiter de Direito*, 2017, núm. IV, pág. 258.

¹²⁴ OIT, *La consecución ...*, cit., pág. 32.

¹²⁵ Fernández puntualiza que la empresa Danone suscribió el primer acuerdo marco de responsabilidad social en 1986, inicialmente de ámbito europeo, recién en 1996 llegó a ser mundial.

FERNANDEZ DOMINGUEZ, J.J., “La mujer ...”, cit., pág. 256.

complicado, tanto desde una perspectiva económica como organizacional.

Su efectividad va a depender entre otros factores del interés de la empresa multinacional y de la participación que esta le permita a la organización sindical.¹²⁶ Un mayor nivel de participación genera mayores posibilidades de que el acuerdo sea efectivo. Un ejemplo de hasta dónde puede llegar una colaboración de ese tipo es el caso de Inditex que es materia de esta investigación. Más adelante se analizarán los instrumentos que dicha empresa ha negociado con la organización sindical, así como los procedimientos que ha implementado, considerando la participación de esas organizaciones incluso a nivel local.

Garrido y Boix, con la experiencia con dicha empresa y otras empresas españolas, como Mango y El Corte Inglés, consideran que son cuatro los elementos esenciales que debería contener un acuerdo marco global: (i) referencia genérica a los convenios OIT sobre trabajo decente, con especial énfasis en la libertad sindical y el derecho a la negociación colectiva, y el reconocimiento del salario mínimo vital como elemento fundamental; (ii) información al sindicalismo global sobre la cadena mundial de suministro, las fábricas y sus sucesivas subcontrataciones: ubicación, trabajadores y volumen producido para la marca; (iii) derecho de acceso sindical a todos los centros de trabajo de la cadena de suministro, y a las auditorías realizadas; y, (iv) interlocución regular en cada país o clúster regional con los sindicatos, para un seguimiento del acuerdo y de los conflictos detectados.¹²⁷ Es decir, el acuerdo debe tener regulación específica que permita la participación de las organizaciones sindicales, de lo contrario podría acabar convirtiéndose en una simple publicidad para la empresa.

Si se examina el desarrollo de este tipo de acuerdos, puede apreciarse su crecimiento a comienzos del siglo y luego su estancamiento, uno de los motivos de esa situación puede haber sido el cambio de táctica de las federaciones sindicales internacionales, que pasaron de una estrategia cuantitativa a una

¹²⁶ Otro factor importante, vinculado con la implementación práctica del acuerdo y su exigibilidad dentro de la cadena de suministro, es el volumen de producción que se subcontrata –como advierte Miller–, debido a que la producción externalizada de prendas de vestir ocasiona que muchas marcas puedan subcontratar a la misma fábrica. Eso genera, desde la perspectiva de la fábrica, clientes con mayor o menor influencia en función a su volumen de pedidos.

MILLER, D., “La política ...”, cit., págs. 205-206.

¹²⁷ GARRIDO SOTOMAYOR, V. y BOIX LLUCH, I., “Una nueva ...”, cit., pág. 4.

cualitativa, en la cual más que el número de acuerdos firmado, interesan los mecanismos para su aplicación. En 2009, Muller *et al.* planteaban cuatro objetivos trazados por los sindicatos globales al celebrar acuerdos marco: (i) asegurar el cumplimiento de estándares sociales mínimos en la multinacional, sus proveedoras y contratistas; (ii) construir una relación de diálogo y negociación continua con la empresa a nivel internacional, nacional y local; (iii) usar los acuerdos para apoyar las campañas de creación de estructuras sindicales en la empresa y sus contratistas; y, (iv) aprovechar los acuerdos para crear redes sindicales transnacionales.¹²⁸

Es además necesario, tener en cuenta la estructura de relaciones laborales en cada país. Por ejemplo, en Estados Unidos y Gran Bretaña, con relaciones laborales basadas en las iniciativas voluntarias y el conflicto, las organizaciones sindicales pueden ver estos acuerdos como un instrumento para profundizar los derechos de la organización sindical, mientras que en países con una tradición de relaciones laborales más institucionalizadas y orientadas a la cooperación (como en Alemania y Países Bajos), constituyen el primer paso para una relación de diálogo con la empresa.¹²⁹ Quizá esto explique por qué a la fecha existe una mayor cantidad de acuerdos suscritos por empresas europeas en comparación con empresas de otros continentes.

e. Auditorías sociales

Es el procedimiento de revisión de las fábricas en las que se elaboran los productos, realizada por la propia empresa multinacional o por terceros, a través de personas (auditores) que han sido entrenadas en la realización de auditorías

¹²⁸ MULLER T., PLATZER, H. y RÜB S., *Los acuerdos marco internacionales: posibilidades y límites de un nuevo instrumento de la política sindical internacional*, Friedrich-Ebert Stiftung, Montevideo, 2009, pág. 15.

¹²⁹ PLATZER H. y RÜB S., *Los Acuerdos Marco Internacionales ¿Un Instrumento para Imponer los Derechos Humanos Sociales?*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlín, 2014, pág. 9. Las diferencias estructurales generadas por el distinto modelo económico –la economía social de mercado europea, y la economía liberal de mercado del modelo anglosajón–, determinan que la “cultura europea” en materia de relaciones laborales sea más propicia para la adopción de este tipo de acuerdos. CORREA CARRASCO, D.M., “Acuerdos Marco Internacionales: de la responsabilidad social empresarial a la autonomía colectiva transnacional”, en QUINTERO, M.G. (Directora), *La globalización económica y el futuro del trabajo: algunas reflexiones (I y II seminario sobre la protección internacional de los derechos laborales)*, Universidad Carlos III, Madrid, 2018, pág. 42.

por alguna organización que ha establecido una metodología específica, que las acredita a ese efecto. Pueden realizarse sin necesidad de que la multinacional haya hecho público un código de conducta, aunque normalmente están vinculadas a ese instrumento, y a los derechos que declara respetar y proteger dicha empresa o a los que se adhiere.

Uno de sistemas más conocidos es del Business Social Compliance Initiative (BSCI, actualmente denominado Amfori BSCI o simplemente Amfori), ¹³⁰ una iniciativa de cumplimiento social empresarial que estableció un código de conducta propio, basado en normas laborales de la OIT y en normas internacionales sobre derechos humanos, con el objeto de proporcionar a las empresas herramientas estandarizadas para mejorar el cumplimiento social dentro de sus cadenas de suministro. Para ello, una empresa acreditada por Amfori BSCI supervisa a los proveedores de la cadena de suministro, a fin de monitorear la implementación de ese código de conducta, el cual contiene 11 principios, vinculados a las siguientes materias: (i) derechos de libertad de asociación y negociación colectiva; (ii) no discriminación (iii) remuneración justa; (iv) jornada de trabajo digna; (v) seguridad y salud en el trabajo; (vi) no al trabajo infantil; (vii) protección especial para trabajadores jóvenes; (viii) no al trabajo precario; (ix) no al trabajo forzoso; (x) protección del medioambiente; y, (xi) comportamiento comercial ético. El informe emitido luego de la supervisión, en el que se da una calificación de la A hasta la E en función al cumplimiento del código de conducta, es válido por dos años, pero en el interín se realizan auditorías de seguimiento centradas en las materias que requieren mejoras.

En general, las auditorías sociales reciben diversas críticas pues se realizan en momentos y lugares específicos ¹³¹ (son como un balance, solo pueden

¹³⁰ Creada en 2003 por la Foreign Trade Association (FTA), una asociación constituida en 1977 en Bruselas por un grupo de empresas, con el objeto de representar ante las instituciones europeas e internacionales los intereses del comercio exterior de los minoristas, marcas e importadores europeos. Actualmente la organización cuenta con más de 2.400 miembros, 21,8% de los cuales son del sector textil y de confecciones, según la información obtenida en el siguiente enlace: <https://www.amfori.org/content/our-members> (última consulta el 1 de julio de 2022).

¹³¹ Como advierte Daugareilh, “Una auditoría es una evaluación en un momento determinado, en un lugar determinado y ordenada por una empresa determinada (...) Su referencia no es el derecho social positivo, sino principios o derechos interpretados por el ordenante. El objetivo no es medir la efectividad o eficacia de los derechos para los trabajadores, sino informar a quien pidió la auditoría de la situación, el cual lo utilizará de cara a sus clientes o ante la opinión pública”.

pretender reflejar la realidad en un momento determinado) y no siempre detectan situaciones irregulares, no solo por sus límites a nivel temporal y espacial, sino porque son realizadas por personas que no conocen internamente la empresa ni la realidad que viven los trabajadores. Esta situación ha originado que, en diversos casos, surjan denuncias o se conozcan problemas en fábricas que ya habían sido auditadas.

Como ya se indicó, para la realización de las auditorías, generalmente las empresas contratan a terceros pues dicha actividad no está vinculada directamente con su negocio. Esto ha generado el desarrollo de firmas auditoras y empresas que capacitan auditores, una actividad ciertamente lucrativa, pero por la cual no asumen responsabilidad cuando surgen problemas en los lugares que auditaron.

Las auditorías realizadas pueden dar lugar a la imposición de algún tipo de sanción o exigencia de implementación de medidas correctivas en caso de detectarse incumplimientos, o incluso a la conclusión de la relación contractual con el proveedor o fabricante. Sin embargo, como ya se advirtió, su efectividad puede resultar limitada pues al tratarse de visitas específicas, impiden apreciar la situación diaria de las operaciones de la empresa, las presiones a las que pueden estar sometidos los trabajadores e incluso temas muy importantes vinculados a la seguridad y salud en el trabajo, que comprenden la infraestructura en la que se desarrollan las operaciones. Esto puede advertirse en casos como el de las fábricas que fueron certificadas antes del colapso del complejo fabril Rana Plaza en Bangladés, en el que murieron 1.138 personas en abril de 2013 (que se tratará con más detalle en el capítulo IV). Menos de un año antes del desastre, la empresa certificadora alemana TÜV Rheinland AG a través de su subsidiaria TÜV. Rheinland India Pvt había inspeccionado las instalaciones de producción de Phantom Apparel Ltd. como parte de una auditoría social solicitada por un miembro del BSCI, indicando en su informe que la calidad de construcción del edificio era buena, lo cual resultó no ser cierto, si consideramos que ese edificio se derrumbó.¹³²

DAUGAREILH, I., "Afrontar el reto de la globalización de la economía: por una refundación del papel del Estado", *Trabajo y Derecho*, 2016, núm. 14, pág. 19.

¹³² El Centro Europeo de Derechos Constitucionales y Humanos (ECCHR) y otras organizaciones, así como sobrevivientes de esa tragedia pidieron al PNC alemán que evaluara

f. Certificaciones

Son acreditaciones creadas por organizaciones independientes que han fijado su propio sistema de certificación, mediante el cual reconocen que un sujeto, objeto o proceso cumple con los criterios que la organización ha establecido. Así, tal como menciona Servais, en la mayoría de los casos, una institución principal administra el sistema y aprueba otros organismos como agencia de notación, que realizan las inspecciones y auditorías.¹³³

Lo que hacen los fabricantes es obtener la certificación correspondiente (usualmente, ante la exigencia impuesta por sus compradores, a los que les interesa demostrar a sus clientes el cuidado que han tenido al contratar la fabricación de los productos que llevan su marca),¹³⁴ contratando ellos ese servicio. Es decir, sometiéndose a las normas de auditoría social fijadas por un tercero, proceso al final del cual obtendrán una certificación de vigencia temporal.

Los sistemas más conocidos están vinculados a iniciativas privadas, y se han expandido a nivel mundial, una de esas certificaciones es la SA8000, la cual fue aprobada en 1997 por la Social Accountability International (SAI), organización sin fines de lucro fundada ese mismo año con el objeto de promover los derechos humanos en el trabajo, para lo cual capacita en el uso de su “norma” SA8000, una de las primeras certificaciones sociales auditables, la cual mide el desempeño social en los lugares de trabajo en nueve áreas: (i) trabajo infantil; (ii) trabajo forzoso; (iii) seguridad y salud en el trabajo; (iv) libertad de asociación y derecho de negociación efectiva; (v) discriminación; (vi) prácticas disciplinarias; (vii) horario de trabajo; remuneración (viii); y, (ix) sistema de gestión.

Una empresa la puede solicitar a través de alguna de las agencias de certificación aprobadas por la SAI, la cual realizará una inspección inicial para

el incumplimiento por parte de TÜV Rheinland de las Directrices de la OCDE. Sin embargo, las partes no llegaron a un acuerdo, por lo que el caso concluyó en 2018. Puede revisarse información al respecto en el siguiente enlace: <https://www.oecdwatch.org/complaint/ecchr-et-al-vs-tuv-rheinland-ag/> (última consulta el 1 de julio de 2022).

¹³³ SERVAIS, J.M., “Algunas reflexiones más sobre una cuestión espinosa: la responsabilidad social de las empresas”, *Derecho PUCP*, 2010, núm. 64, pág. 108.

¹³⁴ El hecho de que el coste de la certificación sea asumido por la fábrica auditada puede al final afectar económicamente a los trabajadores, quienes resultan el “componente” más proclive a sufrir ajustes económicos en una empresa.

acreditar que la fábrica cumple los estándares mínimos requeridos, y supervisiones periódicas, para verificar que la empresa sigue cumpliendo con los criterios señalados.

Este instrumento, al igual que las otras manifestaciones unilaterales de responsabilidad social que pueden adoptar las empresas, tiene el riesgo de convertirse en un fin en sí mismo y no en un medio para comprometerlas realmente en la protección de los derechos humanos laborales. En este caso, la presión externa puede llevar a las empresas a convertir el proceso de certificación en una “adhesión protocolaria” a la norma más que a mejorar realmente sus prácticas.¹³⁵

Para concluir este punto, vinculado a las medidas adoptadas voluntariamente por las empresas, resulta necesario reiterar lo ya indicado sobre su eficacia, la cual dependerá del real nivel de compromiso de cada empresa pues al ser mayormente de carácter unilateral, dejan un amplio margen de acción a la misma. Esto puede observarse sobre todo en los códigos de conducta cuya verificación depende de su única decisión. Los instrumentos que permiten la participación de terceros pueden ser más efectivos, sobre todo de las organizaciones sindicales, teniendo en cuenta además que las federaciones sindicales internacionales poseen una organización regional, nacional y local con posibilidad de servir de contraparte en el control de la cadena de suministro, no necesariamente paralela (eso depende de los lugares en que la federación tiene organizaciones sindicales afiliadas), pero sí con esa potencialidad.

4.2.3. La implementación de nuevos instrumentos internacionales

A fines del siglo pasado Kofi Annan, en ese entonces secretario general de la ONU, promovió un nuevo instrumento internacional como lo habían hecho décadas atrás la OCDE y la OIT: el Pacto Mundial o *Global Compact*, para ayudar a establecer un vínculo entre la actividad empresarial y los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. En el pacto

¹³⁵ BOIRAL, O., “Certificar la buena conducta de las empresas. Retos, problemas y perspectivas”, *Revista Internacional del Trabajo*, 2003, vol. 122, núm. 3, pág. 371.

se han fijado diez principios sobre esas materias, que las empresas participantes deben comprometerse a cumplir.

Unos años después, en 2005, el mismo Annan nombró al profesor de la Universidad de Harvard John Ruggie como representante especial de derechos humanos y empresa, y le encomendó la tarea de construir los principios que debían regir esas relaciones. Estos principios, denominados como Principios Rectores para Empresas y Derechos Humanos de la ONU, y conocidos también como Principios Ruggie, fueron presentados seis años después,¹³⁶ con el objeto de definir los parámetros bajo los cuales Estados y empresas deben establecer sus políticas, en función a sus responsabilidades y circunstancias particulares, constituyendo como los denominó su autor, una plataforma normativa y prescripciones políticas de alto nivel para reforzar la protección de los derechos humanos contra daños relacionados con las empresas.¹³⁷

En los próximos acápite se hará referencia a ambos instrumentos, en orden cronológico. Aunque previamente resulta necesario mencionar que la ONU aprobó el año 2015, como parte de la Agenda 2030, los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)¹³⁸ los cuales “constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo”,¹³⁹ y requieren no solo del compromiso de los Estados, sino también la implicación de las empresas en el logro de esos objetivos.

¹³⁶ Presentó el informe final en 2011 pero desde el año 2006 fue realizando informes detallando sus avances. En esos informes ya se apreciaba a partir de año 2008 el desarrollo del marco que finalmente iba a proponer para las empresas y los derechos humanos, considerando los tres principios básicos: proteger, respetar y remediar: un marco para las empresas y los derechos humanos A/HRC/8/5, 7 de abril de 2008.

¹³⁷ RUGGIE, J., *Just Business, Multinational Corporations and Human Rights*, Norton & Company, New York, 2013, pág. 124.
Ruggie se refiere a la protección de los derechos humanos “against corporate-related harm”, se ha realizado una traducción literal de la frase al español, que puede que no abarque toda la extensión de esta en inglés.

¹³⁸ Los 17 ODS son: (i) fin de la pobreza; (ii) hambre cero; (iii) salud y bienestar; (iv) educación de calidad; (v) igualdad de género; (vi) agua limpia y saneamiento; (vii) energía asequible y no contaminante; (viii) trabajo decente y crecimiento económico; (ix) industria, innovación e infraestructura; (x) reducción de las desigualdades; (xi) ciudades y comunidades sostenibles; (xii) producción y consumo responsable; (xiii) acción por el clima; (xiv) vida submarina; (xv) vida de ecosistemas terrestres; (xvi) paz, justicia e instituciones sólidas; y (xvii) alianzas para lograr los objetivos.

¹³⁹ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/> (última consulta el 1 de julio de 2022).

a. El Pacto Mundial

El Pacto Mundial fue lanzado a comienzos de este siglo con la participación de 44 grandes multinacionales y representantes de la sociedad civil, como una iniciativa voluntaria diseñada con el objeto de que las empresas adopten, apoyen y promulguen dentro de su esfera de influencia diez principios que proponía en cuatro áreas temáticas: (i) derechos humanos; (ii) trabajo, vinculados con los contenidos de la Declaración de la OIT de 1998;¹⁴⁰ (iii) medioambiente; y, (iv) lucha contra la corrupción. Busca que las empresas desarrollen sus estrategias y operaciones considerando estos principios, además de promover ahora los ODS.

No juzga ni vigila la conducta o acciones de las empresas, más bien está diseñado para promover la buena ciudadanía corporativa. Como la propia Oficina del Pacto Mundial indica, no es un instrumento de evaluación de desempeño, no proporciona un sello de aprobación, ni emite ningún tipo de juicio de valor. Se considera como un complemento a otras iniciativas voluntarias (no las sustituye, puede coexistir con estas).

Si bien tiene un número importante de participantes, a la fecha ¹⁴¹ 20.250, de los cuales 7.098 son empresas grandes, 9.444 pequeñas o medianas empresas, y dos son microempresas, claramente no ha logrado cumplir sus propósitos, probablemente por las características que tiene, que han sido mencionadas líneas arriba.

Las empresas interesadas pueden expresar su apoyo al pacto y a sus principios, y manifestar su voluntad de promover estos, para lo cual deben presentar anualmente una Comunicación sobre el Progreso describiendo las acciones realizadas con ese fin. Si tienen una facturación menor a 48 millones de euros al año pueden adherirse como “firmante”, lo cual no conlleva una

¹⁴⁰ El desarrollo de estas materias se encuentra en los Principios 3 a 6. El Principio 3 dispone que las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. El Principio 4 indica que las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción. El Principio 5 establece que las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil. Finalmente, el Principio 6 señala que las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

¹⁴¹ Al 7 de junio de 2022, según información obtenida de la página web del Pacto Mundial, en el siguiente enlace:
https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bper_page%5D=10&search%5Bsort_field%5D=&search%5Bsort_direction%5D=asc

contribución económica obligatoria. Si tienen una facturación superior pueden participar como “socio” lo cual conlleva una contribución económica obligatoria cuyo monto depende de la facturación anual de la empresa (si facturan más de 4.100 millones de euros su aporte anual es de 8.200 euros). Si bien de esta manera se financian actividades del pacto, ponerle un precio a una participación que permite una mayor exhibición pública de las empresas, desdibuja un poco la imagen de esta iniciativa.

b. Los principios rectores de la ONU y la diligencia debida

Los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de la ONU del año 2011, ¹⁴² definen los parámetros que deben tener las relaciones entre los Estados y las empresas, basándose en tres pilares: proteger, respetar y remediar, ¹⁴³ y han incorporado la noción de diligencia debida como “un proceso dirigido a introducir una dimensión de prudencia, a través de la realización de un control preventivo y diversificado en la fase de elaboración de una decisión, que impone la consideración a los fines de la misma de factores externos, sustanciándose en el conjunto de conductas adoptadas por las empresas para identificar, prevenir, mitigar y finalmente verificar el impacto de sus acciones sobre los derechos humanos. Es decir, adoptar todos los comportamientos necesarios para evitar su violación”. ¹⁴⁴

Se trata, como lo advierten Sanguineti y Vivero, de una fórmula de

¹⁴² Elaborados por el Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas, quien los adjuntó a su informe final al Consejo de Derechos Humanos (A/HRC/17/31), que los hizo suyos en su resolución 17/4, de 16 de junio de 2011.

ONU, *Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos. Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar"*, Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra, 2011, pág. iv.

¹⁴³ Corresponde al Estado proteger los derechos humanos de las personas que viven en su territorio o jurisdicción contra los impactos adversos de terceros, incluidas las empresas. Mientras es responsabilidad de las empresas respetar los derechos humanos dondequiera que operen, evitando causar o contribuir a los impactos adversos sobre los derechos humanos a través de sus propias actividades., y tratando de prevenir o mitigar los impactos que estén directamente relacionados con sus operaciones, productos o servicios por sus relaciones comerciales. Corresponde a ambos remediar los daños causados por las violaciones a los derechos humanos, mediante los mecanismos eficaces y accesibles que implementen.

¹⁴⁴ BRINO, V., “La diligencia debida: ¿Un nuevo paradigma normativo para la tutela de los trabajadores en las cadenas globales de valor?”, en SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), *Comercio Internacional, Trabajo y Derechos Humanos*, Ediciones Universidad de Salamanca, Salamanca, 2021, págs. 44-45.

“autorregulación regulada”, mediante la cual se dirige la actuación de las empresas en el uso de su poder privado para proteger los derechos humanos ante el impacto negativo que pueden causar sus actividades,¹⁴⁵ cuya ejecución puede descomponerse en cinco fases: (i) la identificación de las consecuencias negativas –reales o potenciales– en las que podría verse implicada la empresa; (ii) la integración de las evaluaciones de impacto en sus procesos internos y la toma de medidas oportunas; (iii) el seguimiento de la eficacia de esas medidas; (iv) la información de estas y sus efectos; y, (v) el reparar o contribuir a reparar los daños provocados o que hayan contribuido a provocar.¹⁴⁶

En opinión de Sanguineti y Vivero, su éxito, que se ha visto reflejado en su “irradiación” hacia los demás instrumentos internacionales dirigidos a promover que las empresas tengan una conducta respetuosa hacia los derechos humanos – lo cual ha permitido consolidar la estrategia– se explica por las cuatro propiedades que ellos le atribuyen:¹⁴⁷ (i) se trata de un estándar abierto y flexible que puede adaptarse a cada sector, actividad y empresa; (ii) tiene exigencias genéricas, lo que ayuda a evitar reticencias empresariales; (iii) permite una aplicación extraterritorial, pudiendo abarcar a todas las entidades que forman parte de la cadena de valor;¹⁴⁸ y, (iv) permite que las políticas de gestión de las empresas “interioricen” el lenguaje de los derechos humanos.¹⁴⁹ Esto sin

¹⁴⁵ Sus propias actividades, o que guarden relación directa con sus operaciones, productos o servicios prestados por sus relaciones comerciales (Principio Rector 17). Es decir, las actividades que realicen sus contratistas o proveedores o los siguientes eslabones de sus cadenas de suministro, por ejemplo, la subcontratación realizada por el proveedor de bordados para las prendas de vestir, en contra de sus obligaciones contractuales, a hogares en los que finalmente ese trabajo es realizado por niños.

ONU, *La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos. Guía para la interpretación*, Naciones Unidas, Ginebra, 2012, pág. 21.

¹⁴⁶ SANGUINETI RAYMOND, W., y VIVERO SERRANO, J.B., “El imparable avance de la diligencia debida en materia de derechos humanos”, *Trabajo y Derecho*, 2021, Monográfico núm. 14, págs. 1-3.

¹⁴⁷ *Ibidem*, pág. 4.

¹⁴⁸ De esa forma, evita los problemas planteados por el velo corporativo y la responsabilidad jurídica de cada empresa, pues “la atención se desplaza del sujeto que ha llevado a cabo la violación a la operación que debe ser evaluada para limitar los efectos negativos que pueda producir”.

BRINO, V., “La diligencia ...”, *cit.*, pág. 46.

¹⁴⁹ La propia denominación (due diligence) y su origen, que está relacionada con el derecho comercial, son una forma de proponer amigablemente la materia a las empresas, en sus propios términos. Sin embargo, tal como advierten Salmón y Lovón, debe distinguirse la debida diligencia en materia de derechos humanos de los procesos de debida diligencia de gestión empresarial –los riesgos para las propias empresas–, también de algunas formas de debida diligencia empresarial que se producen antes de una transacción y de la conducta empresarial requerida en el marco de las directrices de la OCDE (además del deber de debida

desconocer que, en estricto, las empresas no tienen “incentivos suficientes” para cumplir real y efectivamente con la diligencia debida, en la medida que no existen consecuencias jurídicas en caso de incumplimiento o cumplimiento deficiente ¹⁵⁰ pues finalmente los Principios Rectores son eso, principios. Aunque como se verá a continuación, ya hay países que han regulado de alguna forma la debida diligencia.

4.2.4. Surgimiento de instrumentos con obligaciones más concretas para las empresas

En los últimos años han surgido nuevos instrumentos con obligaciones vinculantes para las empresas. Si bien su origen ha sido sobre todo estatal (y son esas normas a la que se hará referencia en este punto) y han nacido del interés de algunos Estados por imponer algunas obligaciones a las matrices de las empresas multinacionales que tienen su sede en su territorio, a fin de procurar que se comporten de manera responsable en sus operaciones a nivel mundial, ¹⁵¹ no puede dejar de mencionarse la participación de un número importante de empresas del sector textil y de confecciones en un acuerdo específico y de carácter vinculante, destinado a asumir compromisos para atender el problema de

diligencia que tienen los Estados en el marco del Derecho Internacional de los Derechos Humanos).

SALMON, E. y LOVON, C., “Un punto de partida esencial: la debida diligencia en el marco de los Principios Rectores”, *Trabajo y Derecho*, 2021, Monográfico núm. 14, págs. 5-6.

¹⁵⁰ SANGUINETI RAYMOND, W., y VIVERO SERRANO, J.B., “El imparable...”, cit., pág. 5.

Serán las dinámicas propias de los negocios, las que determinen que la empresa asuma esta responsabilidad, quedando la vigilancia y “exigibilidad” en manos de los consumidores y de los “tribunales de la opinión pública”.

LOPEZ HURTADO, C., “La debida diligencia en el proyecto de tratado de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos”, *Trabajo y Derecho*, 2021, Monográfico núm. 14, págs. 6-7.

¹⁵¹ Limitando así el poder que habían adquirido en las últimas décadas las empresas multinacionales, en vista que su Estado de origen básicamente solo regulaba las actividades que realizaban en su territorio.

Con estas nuevas normas, los Estados se estarían convirtiendo en “reguladores globales” – como los denomina Sanguinetti–, en la medida en que regulan conductas de sujetos domiciliados o que realizan actividades en su territorio, que van a tener efectos fuera de este.

SANGUINETI RAYMOND, W., “Hacia un Derecho Transnacional del Trabajo para las cadenas globales de valor”, ponencia expuesta en el seminario internacional *Diligencia debida y trabajo decente en las cadenas globales de valor*, organizado por el Proyecto de Investigación “La construcción transnacional del Derecho del Trabajo: de la pirámide a la red. La contribución española” (TRANSLAB), el Máster en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad de Salamanca y el Grupo de Investigación Reconocido “Derecho, empresa y relaciones laborales” de la Universidad de Salamanca, los días 31 de marzo al 1 de abril de 2022.

seguridad de las fábricas en Bangladés puesto de manifiesto con el derrumbe del Rana Plaza, el “Acuerdo sobre la prevención de incendios y seguridad en la construcción en Bangladesh”, que se analizará en el capítulo IV.

En los próximos acápite se va a hacer referencia a tres normas emitidas en Francia, Noruega y Alemania. Estas pertenecerían a la tercera categoría de normas que identifican Sanguinetti y Vivero dentro de la nueva etapa que estamos viviendo, con una mayor intensidad reguladora, y se caracterizan por recoger el deber de poner en marcha procesos de debida diligencia de alcance general, cuyo incumplimiento estaría sujeto a algún tipo de sanción.¹⁵²

a. La ley francesa del deber de vigilancia

La Ley 2017-399 que modificó el Código de Comercio francés, fue aprobada en 2017 luego de varios años de discusiones sobre su alcance –desde que se presentó un primer proyecto de ley a la Asamblea Nacional en el año 2013–,¹⁵³ con el objeto de exigir que grandes empresas elaboren, publiquen y apliquen de manera efectiva un plan de vigilancia para detectar y prevenir posibles violaciones graves de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la salud y la seguridad de las personas y del medio ambiente, no solo en sus filiales, sino también en subcontratistas y proveedores con los que mantienen una “relación comercial consolidada”. Considerándose como tal todo tipo de relaciones profesionales regulares y estables, con o sin contrato, con un

¹⁵² Las otras dos categorías o modelos de intervención son los siguientes; (i) normas que imponen a las empresas ciertos deberes de información sobre acciones implementadas para prevenir la vulneración de ciertos derechos, como la Ley de Transparencia de la Cadena de Suministro de California de 2010, y la Ley sobre la Esclavitud Moderna británica y australiana, de 2015 y 2018, respectivamente; y, (ii) normas que imponen procesos de diligencia debida pero respecto a un sector o materia específica y sin regular la responsabilidad de la empresa por los daños que genere su incumplimiento, como los Reglamentos UE 995/2010 y 2017/821, vinculados a la comercialización de maderas y a la importación de ciertos metales originarios de zonas de conflicto, respectivamente, o la Ley de Diligencia Debida en materia de Trabajo Infantil de los países bajos que fue aprobada en 2019.

SANGUINETI RAYMOND, W., y VIVERO SERRANO, J.B., “El imparable...”, cit., pág. 6.

¹⁵³ DAUGAREILH, I., “Afrontar el ...”, cit., pág. 23.

Proceso que incluyó la declaración de inconstitucionalidad de la disposición que imponía multas de 10 millones de euros a las corporaciones que no adoptaran el plan de vigilancia, y de hasta 30 millones de euros si se derivaban daños concretos de dicho incumplimiento. Lo que ha determinado que el incumplimiento de la ley no esté sujeto a multas.

LANTARON BARQUIN, D., “La tutela de los derechos humanos en las cadenas de suministro: conclusiones a partir de una lectura comprada de legislaciones estatales anglosajonas y continentales”, *Trabajo y Derecho*, 2021, Monográfico núm. 14., pág. 12.

determinado volumen de negocio y que son razonablemente sostenibles en el futuro, aplicándose también a la compraventa de productos y a la prestación de servicios (artículo L. 442-6, I, 5.º del Código de Comercio).

Esta norma representa una nueva etapa, que ha sido calificada por Daugareilh como “híbrida”, en la medida que coexisten la norma pública y la privada. Por un lado, la ley crea la obligación de vigilancia y de elaboración de un plan, y por el otro lado el plan debe ser realizado de forma autónoma por el sujeto obligado, de manera unilateral o convencional, constituyendo “una ilustración de una tendencia normativa contemporánea que consiste en organizar las normas en red y no ya de manera piramidal para regular jurídicamente las actividades humanas”.¹⁵⁴ Tenemos entonces como advierte Guamán, un mecanismo de *hard law* como la ley, que se apoya en un mecanismo de diligencia debida (*soft law*), típico del ámbito de responsabilidad social empresarial.¹⁵⁵

El ámbito de aplicación de la norma es amplio, debe ser cumplida por cualquier sociedad establecida en Francia que al término de dos ejercicios consecutivos tenga la siguiente cantidad de empleados: (i) al menos a cinco mil en la casa matriz y en sus filiales directas o indirectas, cuya sede social esté situada en Francia; (ii) al menos a diez mil en la casa matriz y en sus filiales directas o indirectas, cuyo domicilio social esté situado en Francia o en el extranjero.

La ley se aplica a las actividades de la casa matriz o de la contratista, o de las sociedades controladas¹⁵⁶ directa o indirectamente por alguna de ellas, y de subcontratistas y proveedores de la casa matriz o de las sociedades filiales o controladas con los que mantengan una relación comercial consolidada. Por lo tanto, alcanzaría a las cadenas de suministro, sin embargo, tal como advierte Sanguineti, quedan fuera de su ámbito los siguientes anillos de las cadenas, a

¹⁵⁴ DAUGAREILH, I., “La ley francesa sobre el deber de vigilancia de las sociedades matrices y contratistas: entre renuncias y promesas”, en SANGUINETI RAYMOND W. y VIVERO SERRANO, J.B. (Directores), *Impacto laboral de las redes empresariales*, Comares, Granada, 2018, pág. 365.

¹⁵⁵ GUAMÁN HERNÁNDEZ, A., “Diligencia debida en derechos humanos y empresas transnacionales: de la ley francesa a un instrumento internacional jurídicamente vinculante sobre empresas y derechos humanos”, *Lex Social. Revista jurídica de los derechos sociales*, 2018, vol. 8, núm. 2, pág. 238.

¹⁵⁶ El artículo L 233-16 II del Código de Comercio francés, considera que existe control en empresas en las que se posea, directa o indirectamente, una mayoría de acciones con derecho de voto; en las que se designe, en dos ejercicios sucesivos, a la mayoría de los miembros de los órganos de administración, dirección o supervisión; o sobre las que se ejerza una influencia preponderante en virtud de un contrato o cláusula estatutaria.

pesar de que el riesgo de vulneración de derechos aumenta conforme se desciende en la cadena.¹⁵⁷

Con relación al plan de vigilancia, la ley no exige que sea desarrollado en colaboración con las partes interesadas, se limita a indicar que podría hacerse de esa manera, precisión que de no existir no hubiera afectado la posibilidad de la empresa en hacer intervenir a sus grupos de interés (*stakeholders*). Lo que sí establece es el contenido mínimo del plan, el cual debe incluir las siguientes medidas: (i) un mapa de riesgos que permita su identificación, análisis y priorización; (ii) procedimientos para evaluar periódicamente la situación de las filiales, subcontratistas o proveedores con los que se mantiene una relación comercial consolidada, diseñados a partir del mapa de riesgos; (iii) acciones adecuadas para mitigar los riesgos y prevenir daños graves; (iv) un mecanismo de alerta y recogida de informes sobre la existencia o materialización de riesgos, establecido en consulta con los sindicatos representativos en la empresa; y, (v) un sistema de seguimiento de las medidas aplicadas y evaluación de su efectividad.

El único aspecto en el cual la ley involucra a los sindicatos es en el establecimiento de los mecanismos de alertas, pero a nivel de consultas, un término muy amplio, que además ha sido ignorado por algunas empresas.¹⁵⁸ No los considera para la elaboración del mapa de riesgos ni en el sistema de seguimiento, que son etapas en las que habría sido muy valiosa su participación –aunque nada impide que la empresa requiera su colaboración–. En todo caso, haberlos incluido al menos en una de las medidas abre la posibilidad de una negociación a nivel nacional o internacional para definir el mecanismo de recopilación de alertas. Esto permite indirectamente, en opinión de Daugareilh, “atribuir una categoría jurídica al acuerdo marco internacional, «nacionalizando» en el marco de un acuerdo colectivo de empresa los mecanismos de alerta y además los compromisos adoptados por la empresa

¹⁵⁷ SANGUINETI RAYMOND, W., “La ley francesa sobre el deber de vigilancia de las sociedades matrices y empresas controladoras”, *Trabajo y Derecho*, 2019, núm. 55-56, pág. 13.

¹⁵⁸ Ocurrió en el caso de los planes de vigilancia de las empresas XPO Logistics y Téléperformance, por ejemplo.

DAUGAREILH, I., D’AMBROSIO, L. Y SACHS, T., “La ley francesa sobre el deber de vigilancia: presente y futuro de una innovación jurídica”, en SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), *Comercio Internacional, Trabajo y Derechos Humanos*, Ediciones Universidad de Salamanca, Salamanca 2021, págs. 113 y 119.

transnacional en el marco de estos AMI”.¹⁵⁹ Esto ha ocurrido en el caso de algunas empresas como Carrefour o Peugeot, cuyos planes de vigilancia se basan en la parte correspondiente a la alerta, notificación y procedimiento del examen de denuncias por incumplimientos, en los acuerdos marco internacionales que han suscrito.¹⁶⁰

El plan debe hacerse público e incluirse en el informe de gestión que presenta el Consejo de Administración o la Junta Directiva a la junta general de accionistas. El cumplimiento de esta obligación es el que permite que los terceros interesados puedan conocer el plan y verificar si este cumple con lo dispuesto en la ley.

Si la sociedad no elabora un plan de vigilancia, no lo publica o no lo aplica efectivamente se puede producir, como precisan Daugareilh *et al.*, un “doble régimen de responsabilidades” para la empresa, el cual está vinculado a un doble control por el que deben pasar, que ellos califican como un control interno —realizado por los interesados— y un control externo —realizado de forma más clásica, por los jueces—. ¹⁶¹

Por un lado, cualquier parte con interés en actuar (ONG, sindicatos, comunidades afectadas, etc.) ¹⁶² podría requerir formalmente a la empresa para que cumpla con su obligación, y si transcurriera un plazo de tres meses del requerimiento y la sociedad no cumple, el juez podría exigirle judicialmente su cumplimiento. Y por el otro, la empresa podría incurrir en responsabilidad civil, por no cumplir con esas obligaciones.

En este segundo caso, no se le atribuiría a la empresa responsabilidad por hechos ajenos, como por ejemplo vulneraciones realizadas por sus filiales, sino por el incumplimiento directo de su deber de vigilancia. Por lo tanto, queda claro que, si la empresa cumple lo previsto en la norma, no incurre en responsabilidad.

¹⁵⁹ DAUGAREILH, I., “La ley ...”, cit., págs. 373-374.

¹⁶⁰ DAUGAREILH, I., D’AMBROSIO, L. Y SACHS, T., “La ley ...”, cit., pág. 124.

¹⁶¹ *Ibidem*, págs. 113 y 119.

¹⁶² Son estos grupos de interés, a través de su movilización y la construcción de alianzas con organizaciones de ambos países (del país de la sede de la empresa multinacional y de aquel en que se produce el perjuicio), los que determinarán el impacto real de la ley. AUVERGNON, P., “El establecimiento de un deber de vigilancia de las empresas transnacionales, o cómo no dejar que los zorros cuiden libremente del gallinero mundial”, *Lex Social. Revista jurídica de los derechos sociales*, 2020, vol. 10, núm. 2, pág. 221.

¹⁶³ Se le ha impuesto una obligación de medios y no de resultados.

La posibilidad de que las víctimas exijan una indemnización por los daños y perjuicios que el cumplimiento de dichas obligaciones habría evitado, es la que distingue la ley francesa de otras iniciativas. Sin embargo, no es tan sencillo obtener una indemnización pues corresponde a los demandantes la carga de la prueba. Los demandantes son quienes deben probar no solo el perjuicio sufrido, sino que este es consecuencia del incumplimiento del deber de vigilancia, es decir, que existe una culpa *in vigilando* de la empresa, derivada de no haber cumplido con una obligación específica. ¹⁶⁴

b. Nuevas normas europeas sobre el deber de vigilancia

Otros Estados europeos han comenzado a emitir normas para imponer obligaciones a las empresas ubicadas en su territorio, que vayan más allá del requerimiento de que presenten información sobre sus operaciones a nivel mundial y precisen qué medidas están adoptando frente a los riesgos identificados (sobre todo en la oportunidad en que corresponde presentar los informes financieros), ¹⁶⁵ exigiéndoles que apliquen la diligencia debida en materia de derechos humanos, ya sea respecto de algunos derechos específicos o de una forma amplia, y establezcan procesos a fin de determinar las posibles consecuencias negativas de sus actividades para los derechos humanos, y, en algunos casos, garanticen el acceso a mecanismos de reparación. ¹⁶⁶

Es el caso de las leyes publicadas el año 2021 en Noruega y Alemania, que establecen una obligación de diligencia debida para ciertas empresas (en función a su balance, ventas y/o trabajadores) cuyo cumplimiento deben de hacer público, aunque el sistema de control de su cumplimiento es de tipo administrativo, a diferencia de la norma francesa mencionada líneas arriba.

¹⁶³ SANGUINETI RAYMOND, W., “La ley ...”, cit., pág. 14.

¹⁶⁴ DAUGAREILH, I., “La ley ...”, cit., págs. 366-367.

¹⁶⁵ La Directiva 2014/95/UE sobre divulgación de información no financiera e información sobre diversidad, que exige a las grandes empresas y grupos con más de quinientos trabajadores, que proporcionen a inversores y a otras partes interesadas, información sobre su modelo de negocio, políticas, los principales riesgos y los indicadores clave de resultados, con datos sobre cuestiones medioambientales, aspectos sociales y relativos al personal, el respeto de los derechos humanos, entre otros.

¹⁶⁶ OIT, *La consecución ...*, cit., pág. 21.

Seguidamente se hará referencia a los aspectos principales de ambas normas, con la idea de que puedan compararse con la ley francesa, y que así quede en evidencia la imperiosa necesidad de contar con una norma a nivel comunitario,¹⁶⁷ para dotar de cierta uniformidad a la regulación, que es algo que las empresas necesitan para poder realizar sus actividades con tranquilidad y competir en igualdad de condiciones.¹⁶⁸

En el caso de Noruega, en junio de 2021 se aprobó una Ley de Transparencia para las empresas más grandes,¹⁶⁹ sea que domicilien en dicho país o que ofrezcan bienes o servicios en Noruega y que están sujetas a impuestos allí (es decir, cubre a empresas locales y a empresas extranjeras), a fin de que realicen evaluaciones de diligencia debida¹⁷⁰ con regularidad, de acuerdo con las Directrices de la OCDE, debiendo estas ser proporcionales al tamaño de la empresa, su naturaleza, el contexto en el que desarrolla sus actividades, así como la gravedad y probabilidad de consecuencias negativas de sus actividades en los

¹⁶⁷ Ese trabajo ya se está realizando, pueden revisarse comentarios sobre los avances en MARTIN HERNANDEZ, M.L., “El tránsito hacia la debida diligencia obligatoria de las empresas multinacionales: la perspectiva de la Unión Europea”, *Trabajo y Derecho*, 2021, Monográfico núm. 14, y BRINO, V., “La diligencia debida: ¿Un nuevo paradigma normativo para la tutela de los trabajadores en las cadenas globales de valor?”, en SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), *Comercio Internacional, Trabajo y Derechos Humanos*, Ediciones Universidad de Salamanca, Salamanca 2021.

¹⁶⁸ Lo que podría llevar a que, una vez adoptada la legislación a escala europea, algunos países europeos se comprometan a trabajar en el proyecto de tratado sobre empresas transnacionales, a fin de establecer una base igualitaria para la competencia a nivel mundial entre sus empresas y las de otros países.

LOPEZ HURTADO, C., “El proceso hacia un tratado internacional sobre empresas y derechos humanos”, en SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), *Comercio Internacional, Trabajo y Derechos Humanos*, Ediciones Universidad de Salamanca, Salamanca 2021, pág. 68.

¹⁶⁹ Se entiende como “empresas más grandes” a las cubiertas por la Ley de Contabilidad, o a aquellas que en la fecha del balance general exceden los límites para dos de las siguientes tres condiciones: (i) 70 millones de coronas noruegas de ingresos por ventas, es decir, un poco más de 7 millones de euros; (ii) 35 millones de coronas noruegas en el balance total; (iii) 50 trabajadores empleados en el ejercicio, en promedio.

¹⁷⁰ Estas evaluaciones deben incluir entre otras cosas la identificación y evaluación de las consecuencias negativas reales y potenciales para los derechos humanos fundamentales y el trabajo decente que la empresa ha causado o contribuido a causar, o que están directamente relacionadas con las actividades comerciales, productos o servicios de la empresa a través de cadenas de suministro o socios comerciales; la implementación y monitoreo de las medidas adecuadas para detener, prevenir o limitar las consecuencias negativas; la comunicación con las partes interesadas afectadas (como los titulares de derechos), sobre cómo se manejan las consecuencias negativas; y, la cooperación en la recuperación y compensación cuando sea necesario.

Se considera dentro de la cadena de suministro a cualquier persona en la cadena de proveedores y subcontratistas que suministra o produce bienes, servicios u otros factores que forman parte de la entrega de servicios o la producción de bienes, desde la etapa de materia prima hasta el producto terminado. Mientras que se entiende por socio comercial a cualquier persona que entregue bienes o servicios directamente a la empresa, pero que no forma parte de la cadena de suministro.

derechos humanos fundamentales y el trabajo decente. La otra obligación que les ha impuesto la ley es rendir cuentas por las evaluaciones de diligencia debida, debiendo publicar en su página web, antes del 1 de julio de cada año o cuando se produzcan cambios significativos en sus evaluaciones de riesgo, una declaración firmada que incluya entre otras cosas información sobre las consecuencias negativas reales y el riesgo de consecuencias negativas significativas que la empresa ha identificado a través de sus evaluaciones de diligencia debida, y sobre las medidas que ha implementado o planea implementar para detenerlas o limitarlas, y los resultados esperados de esas medidas.

La ley ha reconocido el derecho de toda persona, previa solicitud escrita, a recibir información de la empresa sobre cómo maneja las consecuencias negativas, reales y potenciales, que ha causado o contribuido a causar sobre los derechos humanos fundamentales y el trabajo decente, o que está directamente relacionada con las actividades comerciales, productos o servicios realizados a través de sus cadenas de suministro o socios comerciales. Se han regulado cuatro casos en los cuales la empresa puede rechazar la solicitud, que le dejan cierto margen de discrecionalidad (por ejemplo, si el reclamo no proporciona una base suficiente para identificar a quién se aplica), pero se exige que este rechazo sea justificado.

El control del cumplimiento de la norma es de tipo administrativo. Está a cargo de la Agencia Noruega del Consumidor, que puede actuar por iniciativa propia o a solicitud de terceros, encontrándose a cargo del Consejo del Mercado resolver las quejas sobre las decisiones de la agencia. Ambas entidades tienen capacidad de imponer multas (coercitivas o por infracciones), o prohibiciones y órdenes judiciales.

La ley noruega básicamente ha fijado una obligación de información y transparencia, no ha regulado la responsabilidad de las empresas por los daños causados ni el derecho de las víctimas a reclamar una reparación.

En el caso de Alemania, la ley publicada en julio de 2021, Ley sobre la diligencia debida en las cadenas de suministro¹⁷¹

¹⁷¹ La expresión cadena de suministro, incluye todos los pasos –en Alemania y en el extranjero– que son necesarios para fabricar los productos y prestar los servicios, empezando por la extracción de las materias primas hasta la entrega al cliente final. También incluye las

(*Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz*), establece que las empresas que tengan su administración central, su centro de actividad principal, su sede administrativa o estatutaria, o una sucursal nacional en Alemania, y que cuenten con más de 3.000 empleados en ese país (1.000 empleados a partir de 2024), deben cumplir con las obligaciones de diligencia debida en materia de derechos humanos y medioambiente, ¹⁷² respecto a sus operaciones y a las actividades de sus proveedores directos. En el caso de los proveedores indirectos, deben hacer un análisis de los riesgos solamente cuando exista “conocimiento fundamentado” (*substantiierte Kenntnis*) de una posible violación de derechos humanos o medioambientales.

La obligación de diligencia debida incluye establecer un sistema de gestión de riesgos; designar una persona responsable dentro de la empresa; realizar periódicamente el análisis de riesgos; emitir directrices con su estrategia en materia de derechos humanos; establecer medidas preventivas en su propio ámbito de actividad; adoptar medidas correctivas (que pueden llegar hasta la conclusión de la relación comercial en ciertos casos); establecer un procedimiento de reclamación; aplicar las obligaciones de diligencia debida con respecto a los riesgos de los proveedores indirectos; y, documentar e informar del cumplimiento de sus obligaciones de diligencia debida, anualmente, en su página web, dentro de los cuatro meses siguientes de la conclusión del año financiero.

En ese plazo, la empresa también debe enviar el reporte a la Oficina Federal de Asuntos Económicos y Control de las Exportaciones, que verificará el cumplimiento de lo que dispone la ley, y podrá solicitar su rectificación, así como adoptar las medidas necesarias para detectar, poner fin y prevenir la violación de obligaciones previstas en la ley, a su propia decisión o ante el requerimiento de alguna persona, lo que incluye la posibilidad de ingresar a la empresa y revisar sus documentos. Esta oficina debe preparar un reporte anual sobre sus actividades de monitoreo y aplicación de la ley, y publicarla en su página web.

acciones de la empresa en su propia área de negocio, y las acciones de sus proveedores directos (aquellos que son parte de un contrato de suministro de bienes o de prestación de servicios) e indirectos, cuyos suministros son necesarios para la producción del producto o para la prestación y utilización del servicio correspondiente.

¹⁷² La ley detalla en un anexo 14 convenios sobre derechos humanos y ambientales, entre ellos los Convenios 29, 87, 98, 100, 105, 111, 138 y 182 de la OIT.

La ley alemana se ha preocupado de señalar expresamente que el incumplimiento de las obligaciones previstas en la misma no da lugar a ninguna responsabilidad civil, sin que esto afecte cualquier responsabilidad civil que surja independientemente de la ley (en esta materia solo establece que, si se produjera algún daño, las víctimas podrán ser representadas ante los tribunales alemanes, por ONG o sindicatos). Lo que sí ha previsto es la imposición de multas en función de la gravedad de la infracción y del volumen total de negocios de la empresa (que podrían alcanzar los 800.000 euros), y la posibilidad de que en ciertos casos la empresa pueda ser excluida de la adjudicación de licitaciones públicas.

Como puede apreciarse cada ley tiene características específicas, además de tener como punto en común el exigir a las empresas documentar el cumplimiento de su deber de diligencia debida (bajo los parámetros impuestos por cada norma), hacer pública la información y presentarla a una dependencia gubernamental, que puede imponer sanciones administrativas en caso de detectar incumplimientos. Ninguna ha desarrollado lo relativo a la responsabilidad por los daños causados por la cadena de suministro,¹⁷³ aspecto que es donde más se necesitan medidas obligatorias.

El hecho de que cada una de las normas mencionadas tenga características específicas, deja en evidencia la necesidad de contar con una norma a nivel comunitario, para dotar de cierta uniformidad a la regulación sobre esa materia.

¹⁷³ Tampoco obligan a las empresas a pedir disculpas públicas o asumir algún tipo de reparación.

KRAJEWSKI M, TONSTAD K. y WOHLTMANN F., “Mandatory Human Rights Due Diligence in Germany and Norway: Stepping, or Striding, in the Same Direction?”, *Business and Human Rights Journal*, 2021, vol 6, núm. 3, pág. 558.

CAPITULO II

LA CADENA MUNDIAL DE SUMINISTRO DE INDITEX

Industria de Diseño Textil, Sociedad Anónima ¹⁷⁴ es una empresa española que encabeza un grupo global de moda con una cadena de valor que, como ellos señalan, comprende el diseño, aprovisionamiento, fabricación, control de calidad y logística (para garantizar la llegada del producto hasta la tienda), así como el negocio de venta de artículos de moda en tiendas físicas y *online*, y las actividades que esto implica en materia de arquitectura, diseño exterior e interior, comercialización y venta. ¹⁷⁵ Su actividad principal consiste en “ofrecer las últimas tendencias de moda (ropa, calzado, complementos y textiles para el hogar) con unos elevados estándares de calidad y sostenibilidad, a precios atractivos e inspiradas en las demandas de los clientes”, mediante diferentes formatos comerciales, adaptados a distintos públicos objetivos. ¹⁷⁶

La empresa fue fundada por Amancio Ortega Gaona, quien inició su actividad empresarial como fabricante de prendas de vestir en 1963, constituyendo en 1972 la empresa Confecciones GOA y en 1975 Zara España S.A., año en el cual abrió la primera tienda Zara en La Coruña, instalando sus dos primeras fábricas en Arteixo en 1977. En ese mismo lugar abrió en 1984 su primer centro logístico.

En las décadas del setenta y ochenta del siglo pasado fue extendiendo su red de tiendas hasta crear Inditex en 1985 como empresa principal (*holding*) del grupo, ¹⁷⁷ concentrando su producción en Zara. A partir de 1988 inició su

¹⁷⁴ La información sobre Inditex mencionada en este capítulo ha sido obtenida sobre todo de la página web de dicha multinacional (www.Inditex.com), así como de las memorias anuales 1998 a 2021 de Inditex, a las que se puede acceder en el siguiente enlace: <https://www.inditex.com/es/inversores/relacion-con-inversores/informes-anuales> (última consulta el 1 de julio de 2022).

Es preciso advertir que el ejercicio económico de Inditex no coincide con el año calendario, comienza el 1 de febrero y concluye el 31 de enero del año siguiente, por lo que cada memoria anual contiene información de ese lapso.

¹⁷⁵ INDITEX, *Memoria Anual 2020*, pág. 196.

¹⁷⁶ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, págs. 34 y 68.

¹⁷⁷ Amancio Ortega Gaona es el mayor accionista de la empresa, posee 1.848.000.315 acciones a través de Pontegadea Inversiones S.L. y de Partley Participaciones S.L.U. INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 775.

expansión internacional, abriendo su primera tienda en Oporto (Portugal). El grupo fue extendiendo sus actividades creando nuevas marcas y adquiriendo otras empresas. En 1991 lanzó Pull&Bear y compró la mayoría de las acciones de Massimo Dutti, en 1998 lanzó Bershka, y en 1999 adquirió Stradivarius¹⁷⁸ (marca bien posicionada en el mercado, con la que en esa época competía Bershka). Asimismo, continuó con su apertura de mercados internacionales en distintos continentes. Posteriormente, lanzó nuevas marcas, Oysho (2001), Zara Home (2003) y Uterqüe (2008).¹⁷⁹ En paralelo a la apertura de nuevas tiendas y el desarrollo de nuevos formatos comerciales, Inditex se enfocó en la realización de inversiones en su infraestructura, en los servicios centrales e instalaciones logísticas en España, lo que resultaba clave para su actividad pues eso le permitía centralizar la distribución de cada una de sus marcas en esos lugares, y desde ahí repartir los productos a sus tiendas, usando transporte terrestre (en Europa) y aéreo (para las tiendas más lejanas).

Un momento clave para Inditex fue el año 2001 pues comenzó a cotizar en la Bolsa de Valores¹⁸⁰ y además elaboró su “Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos”, y se unió al Dow Jones Sustainability Index (DJSI).¹⁸¹ Queda claro que las medidas adoptadas ese año, requirieron de un proceso previo de preparación, el cual se desarrolló desde fines del siglo pasado. Eso puede apreciarse, por ejemplo, en el importante cambio que la empresa realizó a nivel corporativo, remodelando la composición del Consejo de Administración para

¹⁷⁸ En 1999 Inditex adquirió el 90% de *Stradivarius* por 18.019 millones de pesetas (aproximadamente 110 millones de dólares) y posteriormente compró el saldo por 15 millones de euros. Esta operación fue considerada como un movimiento “defensivo y oportunista” pues se trataba de uno de sus competidores más peligrosos, con cien tiendas en siete países. Con Inditex, esta marca pasó en veinte años de setenta millones de euros en ventas a 1.500 millones de euros (1.662,6 millones de dólares).

GESTAL, I.P., “Stradivarius, veinte años en manos de Inditex: la cadena que más crece desde 2000”, 26 de agosto de 2019. MODAES Latinoamérica.

<https://www.modaes.com/empresa/stradivarius-veinte-anos-en-manos-de-inditex-la-cadena-que-mas-crece-desde-2000-es> (última consulta el 1 de julio de 2022).

¹⁷⁹ Que ha pasado a integrarse a Massimo Dutti. A lo largo del ejercicio 2022 sus productos estarán disponibles en la página web y en las tiendas seleccionadas de Massimo Dutti. INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 172.

¹⁸⁰ En julio de 2000, los accionistas de Inditex acordaron solicitar la admisión en las bolsas de valores de Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia, así como la inclusión de la totalidad de sus acciones en el sistema bursátil, mediante la realización previa de una oferta pública de venta de acciones. Esto ocurrió finalmente en mayo de 2001, en que Inditex comenzó a cotizar en las cuatro bolsas de valores mencionadas. INDITEX, *Informe Anual 2000*, pág. 68. *Informe Anual 2001*, pág. 84.

¹⁸¹ De acuerdo con el informe de 2002, la incorporación efectiva se produjo en septiembre de 2002. INDITEX, *Informe Anual de Sostenibilidad 2002*, pág. 32.

adaptarlo al Código Olivencia,¹⁸² a fin de contar con consejeros independientes,¹⁸³ y en la publicación del Informe Anual correspondiente al ejercicio económico 1998 que cerró el 31 de enero de 1999, y que es el más antiguo que la empresa ha hecho público, reportando que habían duplicado el volumen de negocio que tuvieron en 1994, contando con 748 tiendas (489 en España y las demás en el extranjero) y un promedio de 11,968 empleados, proyectando que en 1999 el negocio internacional representaría más del 50% de la facturación total.

La empresa ha tenido muy buenos resultados y un gran crecimiento desde su internacionalización. Si bien el año 2020 fue ciertamente atípico debido al COVID-19¹⁸⁴ y los efectos que tuvo la pandemia en el mundo, no solo en términos sanitarios sino también económicos y sociales, los resultados de Inditex en ese ejercicio fueron positivos (aunque representaron un retroceso si se comparan con los resultados del ejercicio previo, en que lograron ventas por 28.286 millones de euros) si consideramos que las prendas de vestir dejaron de ser tan importantes para muchas personas. Ese ejercicio la empresa puso en el mercado 450.146 toneladas de prendas, una cifra cercana a la del ejercicio 2016,¹⁸⁵ y realizó ventas por 20.402 millones de euros, obteniendo un resultado neto de 1.104 millones y un resultado global de 713 millones de euros. El ejercicio 2021 la situación mejoró, y se lograron ventas por 27.716 millones de euros, un resultado neto de 3.250 millones y un resultado global total de 3.380 millones de euros.¹⁸⁶ La

¹⁸² Código de buen gobierno de carácter voluntario, creado en 1997 para fomentar la transparencia de las empresas españolas, sobre todo las que cotizaban en bolsa. Contenía recomendaciones dirigidas principalmente a los Consejos de Administración de las empresas.

¹⁸³ Aunque había comenzado a aplicar esa política en 1993 cuando incorporó al primer consejero independiente, cantidad que se incrementó en 1997 con la incorporación de dos consejeros independientes más.
INDITEX, *Informe Anual de Sostenibilidad 2002*, pág. 26.

¹⁸⁴ El primer trimestre del ejercicio 2020, el 90% de las tiendas estuvieron cerradas, y existieron restricciones de apertura en los últimos meses del ejercicio, además de las medidas de confinamiento y restricciones a la movilidad que se impusieron en la mayoría de los mercados, lo que también afectó a la cadena de suministro, generando cierres temporales de las fábricas y retrasos en los envíos.
INDITEX, *Memoria Anual 2021*, págs. 30 y 31.

¹⁸⁵ El 2016 había puesto en el mercado 446.759 toneladas de prendas, cifra que se incrementó el 2017, 2018 y 2019 a 511.151, 528.797 y 545.036 toneladas, respectivamente.
INDITEX, *Memoria Anual 2020*, págs. 18-19.
El ejercicio 2021 Inditex se recuperó, poniendo en el mercado 565.027 toneladas de prendas.
INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág.159.

¹⁸⁶ *Ibidem*, págs. 18 y 20.

Esto pese a dificultades en algunos mercados por la devaluación de sus divisas. Los procesos inflacionarios desarrollados en algunos países, han afectado costes de muchos de los bienes

recuperación de las ventas fue notable si se tiene en cuenta que, en el primer trimestre de ese ejercicio Inditex no pudo utilizar el 24% de sus horas comerciales debido a las restricciones (pese a ello existió una buena productividad de ventas en tienda y creció la venta *online*). La situación mejoró en los siguientes trimestres, en el tercero las tiendas superaron niveles récord de 2019 con un 11% menos de locales, sin embargo, el cuarto trimestre se vio afectado por la difusión de la variante Omicron y las restricciones que se aplicaron temporalmente en algunos países.¹⁸⁷

1. ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE INDITEX A NIVEL GLOBAL

Como ya se indicó, Inditex maneja varias marcas (a las que denomina formatos comerciales), destinadas a públicos específicos y distintos, con el objeto de cubrir diversos nichos del mercado de la moda. A continuación, se hará referencia a las mismas, indicando cómo desarrollan sus actividades.

1.1. Formatos comerciales y volumen del negocio

Actualmente Inditex identifica y publicita siete marcas:¹⁸⁸ Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Zara Home.¹⁸⁹ A continuación, se

y servicios que integran la cadena de valor de Inditex, sobre todo el alza de las materias primas, la energía y los combustibles de transporte.
Ibídem, pág. 487.

¹⁸⁷ Ibídem, pág. 123.

¹⁸⁸ Hasta hace poco publicitaba una octava marca: Uterqüe, la cual se orientaba exclusivamente a los complementos de moda, como bolsos, calzado y marroquinería, bisutería, pañuelos, gafas, paraguas y sombreros, oferta que complementaba con algunas prendas en textil y piel, con precios *premium*, que como ya se indicó, se ha integrado a Massimo Dutti

¹⁸⁹ Inditex tiene otra marca, Lefties, una extensión de Zara no identificada como un formato comercial más en sus memorias anuales, mediante la cual Inditex compite con H&M y Primark, con moda a bajo coste. En su página web se identifica como una de las principales empresas de “moda accesible” y como parte del Grupo Inditex, con un modelo de negocio que integra el diseño, fabricación, distribución y venta a través de tiendas propias. Dirigida a todos los públicos: señora, caballero, niña, niño y bebé, además de ropa tiene líneas de calzado y complementos, oferta que complementa con *homewear*, ropa deportiva y ropa interior. Opera en diez mercados: España, Portugal, México, Qatar, Arabia Saudí, Marruecos, Túnez, Emiratos Árabes, Egipto e Israel, donde cuenta con una red de establecimientos en las ciudades principales.
<https://www.lefties.com/es/page/aboutus.html> (última consulta el 1 de julio de 2022).
No se incluye a Kiddy’s Class pues solo es el nombre que Inditex da a las tiendas en las que vende exclusivamente ropa de Zara para niños (que también puede encontrarse en algunas tiendas Zara que cuentan con sección infantil). Tampoco a Tempe, la empresa de Inditex que diseña comercializa y distribuye el calzado y complementos de todas las marcas de la multinacional.

hará referencia al público al que busca dirigirse cada marca (lo que permitirá evaluar que algunas de ellas, quizá no se diferencian tanto).¹⁹⁰

El denominado “buque insignia de Inditex”, Zara, se dirige a un amplio espectro de clientes: hombres, mujeres y niños, de clase media y de diversas edades, identificándose como una oferta ropa de tendencia, atractiva y responsable. Massimo Dutti en cambio se dirige a un público de clase media-alta, tanto masculino como femenino e infantil, con un diseño de mayor calidad, con precios *premium*.

Pull&Bear, Bershka y Stradivarius se dirigen a un público más joven. Pull&Bear se orienta a un público joven, entre los 14 y 28 años, casual y deportivo. Bershka en cambio se dirige a un público de entre 13 y 23 años, y desarrolla una moda considerando las últimas tendencias para jóvenes. Mientras Stradivarius, que tenía un posicionamiento similar al de Bershka cuando fue comprado por Inditex, propone moda urbana para mujeres jóvenes (entre los 18 y 35 años), a precios atractivos.

Las otras marcas se centran en líneas de negocio distintas y específicas. Oysho brinda las últimas tendencias en ropa interior, lencería y ropa para estar en casa, mientras Zara Home ofrece artículos para el hogar.

El número de tiendas por formato comercial ha sido en los últimos años el siguiente:

Tabla 4. Tiendas por formato comercial (2021-2022)

Formato	31/01/2022	31/01/2021
Zara	1.939	2.025
Zara Kids	68	93
Zara Home	482	535
Pull&Bear	864	873
Massimo Dutti	682	762
Bershka	971	1.005
Stradivarius	915	936
Oysho	556	600
Total	6.477	6.829

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021, pág. 125.

Puede apreciarse claramente la importancia de Zara en las operaciones de Inditex, y esto es más evidente cuando se conoce la superficie de venta de cada

¹⁹⁰ Información disponible en: <https://www.inditex.com/documents/10279/197087/Presentacion+de+grupo+octubre+2016.pdf/754c4b02-0e9c-4005-9918-8e93761ec910> (última consulta el 1 de julio de 2022).

formato comercial, la cual se presentará más adelante. En todo caso, resulta importante destacar su nivel de ventas, a pesar de la caída que se produjo en 2020, el cual se detalla a continuación (en millones de euros).

Tabla 5. Nivel de ventas (2018-2021)

Formato comercial	2021	2020	2019	2018
Zara (inc. Zara Home)	19.586	14.129	19.564	18.021
Pull&Bear	1.876	1.425	1.970	1.862
Massimo Dutti (y Uterqüe)	1.653	1.271	2.015	1.903
Bershka	2.177	1.772	2.384	2.240
Stradivarius	1.824	1.283	1.750	1.534
Oysho	600	522	604	585
Total	27.716	20.402	28.286	26.145

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021, pág. 156.

En ambos ejercicios económicos, las ventas de Zara (consolidadas con las de Zara Home) representaron aproximadamente el 70% del total. Ahora bien, cabe destacar que hubo un crecimiento de la venta *online* bastante fuerte (14%), lo que llevó a que esta representara un poco más de la cuarta parte de la venta total (25.5%), proyectándose que el 2024 la venta *online* superará el 30% de la venta total.¹⁹¹ Esta forma de comercialización de los productos trae una serie de ventajas, tanto desde el punto de vista de costes (no se requiere personal de atención al público como en una tienda física) como desde el punto de vista de la venta, en la medida que los clientes tienen accesibilidad total a los productos.

1.2. Mercados

Inditex tiene presencia en 215 mercados, en diversos continentes, fruto del proceso de internacionalización que desarrolló desde 1988. De esa manera, pasó de ser una empresa española, a calificar como una empresa global, aunque su mercado “doméstico” es el europeo,¹⁹² que representa más del sesenta por ciento

¹⁹¹ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, págs. 126 y 135.

Inditex se orientó desde hace unos años al desarrollo de los canales de venta online, y ha sido una decisión acertada si consideramos cómo han evolucionado las ventas por internet y la tecnología. En el ejercicio 2021, la empresa reportó 146 millones de aplicaciones activas y 6,2 miles de millones de visitas online (un crecimiento del 13%).

Ibídem, pág. 126

¹⁹² Ya en la memoria del 2009 Inditex consideraba a Europa como el área natural de expansión de todos los formatos, habiendo identificado un gran potencial para la expansión rentable de las actividades en los años siguientes, considerando mercados como Italia, Francia, Alemania, Reino Unido, Europa del Este y Rusia.
INDITEX, *Memoria Anual 2009*, págs. 20-21.

de sus ventas, como puede observarse en la siguiente tabla.

Tabla 6. Porcentaje de ventas por zona geográfica (2018-2021)

Zona geográfica	2021	2020	2019	2018
España	14,4%	14,6%	15,7%	16,2%
Europa (sin España)	48,4%	48,7%	46,0%	45,1%
América	17,5%	13,5%	15,8%	15,5%
Asia y resto del mundo	19,7%	23,2%	22,5%	23,2%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021, pág. 156.

Inditex utiliza una estrategia de acuerdo con la cual cada uno de sus formatos comerciales actúa con un modelo de tiendas y venta *online*¹⁹³ que es gestionado de forma directa por sociedades en las que Inditex ejerce el control a través de la propiedad de todo el capital social o la mayoría de este y de los derechos de voto, excepto en algunos mercados internacionales, en los que por diversas razones no cuenta con tiendas propias.¹⁹⁴

En su informe anual 2002 Inditex precisó que su estrategia era desarrollar la mayor parte de sus actividades a través de sociedades en las que participa mayoritariamente, dejando algunas actividades de fabricación y venta al por menor con socios con los que comparte la actividad y el riesgo de esta (quienes conocen el negocio en el país donde se van a iniciar operaciones) mediante acuerdos de colaboración,¹⁹⁵ y manejando franquicias¹⁹⁶ en países considerados de mayor riesgo o de menor tamaño. Con esta estrategia la empresa puede controlar mejor sus políticas comerciales alrededor de todo el mundo.

A 31 de enero de 2022, los distintos formatos comerciales de Inditex tenían tiendas distribuidas geográficamente de la siguiente manera.

¹⁹³ La venta *online* se inició con los productos de Zara, durante la campaña de otoño/invierno de 2010, con la idea de expandir actividades con el comercio electrónico. INDITEX, *Memoria Anual 2019*, pág. 23.

¹⁹⁴ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, págs. 34 y 157.

¹⁹⁵ Eso ocurrió por ejemplo en 1999 con la apertura de su primera tienda en Asia, mediante un acuerdo con el grupo Bigi para atender el mercado japonés, y en Alemania con el grupo Otto Versand, proyectando su entrada a Canadá para fines de 1999, mediante un acuerdo con el grupo Reitmans (acuerdos en los que se contemplaban opciones de compra de Inditex y opciones de venta del socio estratégico, que se fueron haciendo efectivas en años posteriores). INDITEX, *Informe Anual 1998*, págs. 11-12.

¹⁹⁶ Ese año, las ventas en tiendas de gestión propia (1,315) y de gestión conjunta (35) representaban el 90% del total de operaciones, mientras que las tiendas gestionadas mediante franquicias (208) generaban el 10% de ventas. INDITEX, *Informe Anual 2002*, págs. 38 y 140.

Tabla 7. Tiendas por regiones geográficas (2022)

Regiones	Tiendas propias	Franquicias	Total
España	1.229	38	1.267
Resto Europa	3.044	156	3.200
América	601	156	757
Resto Mundo	539	714	1.253
Total	5.413	1.064	6.477

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021, pág. 35.

Las tiendas franquiciadas representan un poco menos del 17% del total de establecimientos comerciales y su participación en las ventas depende del formato comercial (desde 12% en el caso de Zara hasta 24% en el caso de Stradivarius), contribuyendo en total al 14% de las ventas.¹⁹⁷

La mayoría de las tiendas propias son arrendadas.¹⁹⁸ Según la última memoria anual de la empresa, cuentan con más de 7.000 contratos de arrendamiento, principalmente de los locales donde se ubican las tiendas (aunque también los usan para temas logísticos, celebrando contratos que les permitan acceso exclusivo a las instalaciones en las que terceros les prestan servicios logísticos). Los contratos no son homogéneos, sus cláusulas dependen del mercado, el arrendador y la ubicación del local, entre otros factores, aunque Inditex trata de que sean lo más flexibles que se pueda, buscando que no existan plazos forzosos y penalizaciones, con opciones de ampliación extensas, etc. Su duración varía entre los 2 y 18 años, y la media del plazo forzoso es inferior a tres años, luego del cual, la empresa puede rescindir el contrato con un preaviso, generalmente de entre seis meses y un año. Esto es importante pues normalmente los planes de negocios de Inditex comprenden periodos de tres años, y se van revisando continuamente, para adaptarse a los cambios.¹⁹⁹

Actualmente el sector se está transformando debido al desarrollo de las ventas *online*, eso ha llevado a Inditex a absorber entre 1.000 y 1.200 tiendas en

¹⁹⁷ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 125.

¹⁹⁸ Esta política, además de evitarle utilizar recursos en ese tipo de activos fijos y así poder destinar más dinero a inversiones para mejorar sus sistemas (como el uso de tecnología en su gestión logística y en las tiendas, para mejorar la atención a sus clientes), permite que Inditex tenga mayor flexibilidad en la toma de decisiones sobre sus tiendas, como el cierre o reubicación de alguna. De esa manera, pudieron implementar en los últimos años un plan de optimización que comprendió a más de mil tiendas, que difícilmente hubieran podido realizar si las tiendas fueran de su propiedad.

¹⁹⁹ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, págs. 55 y 58.

los años 2020 y 2021 (de 500 a 600 unidades cada año). ²⁰⁰ Ese plan de optimización de sus espacios comerciales se centraba en tiendas que la empresa consideraba “al final de su vida útil”, sobre todo en el caso de los formatos jóvenes, cuya venta proyectaban que se podía recuperar mediante la venta *online* o en tiendas cercanas, ²⁰¹ mientras en paralelo se enfocaban en los espacios claves y en locales con una mayor superficie de venta, que permitan colocar una mayor cantidad de prendas a la venta.

Según menciona Inditex en su memoria 2021, en ese ejercicio la optimización de su espacio comercial determinó que se realizaran 226 aperturas y 130 reformas (incluyendo 57 ampliaciones), ²⁰² encontrándose el proyecto en la fase final prevista (578 tiendas absorbidas en 2021). De esa manera, el nuevo espacio bruto en ubicaciones claves creció un 3,6% (neto -1,7%), y al cierre del ejercicio la superficie total de venta fue de 4.742.157 metros cuadrados, considerando los siguientes cambios con relación al ejercicio anterior:

Tabla 8. Superficie de venta (2020-2021)

Formato	2021 (m ²)	2020 (m ²)	21/20
Zara (Zara y Zara Home)	3.140.790	3.209.510	(2)%
Pull&Bear	399.699	394.170	1%
Massimo Dutti	256.505	272.747	(6)%
Bershka	512.644	513.139	(0)%
Stradivarius	321.147	321.419	(0)%
Oysho	111.372	115.581	(4)%
Total	4.742.157	4.826.566	(2)%

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021, pág. 124.

Además, esa consolidación no solo fue a nivel físico sino también jurídico. Ese ejercicio se produjeron una serie de fusiones por absorción (Inditex ha tenido como práctica mantener en algunos países en los que desarrolla sus actividades comerciales, personas jurídicas distintas por cada formato comercial, mientras en otros la persona jurídica es multcadena) en Canadá, Eslovaquia, Eslovenia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, República Checa,

²⁰⁰ Inditex tuvo 7.490 tiendas el ejercicio 2018, estas disminuyeron a 7.469 en 2019, y justamente el año de la pandemia (2020) se redujeron a 6.829 tiendas.

Ibídem, pág. 157

²⁰¹ Ibídem, pág. 73.

²⁰² La superficie media de las tiendas ha ido incrementándose, desde 662 m² en 2018, hasta 732 m² en 2021.

Ibídem, pág. 157.

Rumania, Serbia, Suecia y Ucrania, aunque lo que resalta más es la fusión de Uterqüe, ²⁰³ cuyas tiendas también cerró, para que se integre a Massimo Dutti.

1.3. Trabajadores

Inditex cuenta con una plantilla de trabajadores considerable, que al cierre del ejercicio 2021 comprendía a 165.042 personas, de 177 nacionalidades distintas, que trabajaban en 60 mercados. Su número era menor al del año 2019 debido a la pandemia (en 2020 empleó directamente a 144.116 personas). La evolución del personal en los últimos cuatro años, en las diversas áreas de actividad de Inditex, puede apreciarse en la siguiente tabla.

Tabla 9. Evolución del personal (2018-2021)

Actividad	2021		2020		2019		2018	
	Plantilla	%	Plantilla	%	Plantilla	%	Plantilla	%
Tienda	143.952	86%	123.660	86%	154.465	87%	152.057	87%
Servicios Centrales	11.283	7%	10.844	7%	11.386	6%	11.547	6%
Logística	9.439	6%	8.862	6%	9.932	6%	9.929	6%
Fábricas	728	1%	750	1%	828	1%	853	1%
Total	165.042	100%	144.116	100%	176.611	100%	174.386	100%

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021, pág. 231.

La mayor parte de trabajadores laboran en las tiendas de Inditex, lo que muestra claramente que la principal actividad de la empresa es la venta al por menor de los productos que diseña, mientras que los trabajadores de sus fábricas propias representan, en estricto, menos de 0.5% de su plantilla. ²⁰⁴ El 76% de los trabajadores directos de Inditex son mujeres, es decir las tres cuartas partes de su plantilla, existiendo paridad salarial entre hombres y mujeres. ²⁰⁵ El personal se encuentra distribuido geográficamente como se detalla a continuación.

²⁰³ Ibídem, págs. 39-40.

²⁰⁴ Y con tendencia a seguir disminuyendo, si consideramos que en 2013 implementó un plan de bajas incentivadas para los trabajadores de esos centros productivos, que no fijó un límite de personas ni de tiempo.

RIERA, S. y GESTAL, I. P., 9 de julio de 2018. "Inditex simplifica la estructura de su mayor fábrica en España y absorbe su área de diseño". MODAES Latinoamérica.

<https://www.modaes.com/empresa/inditex-simplifica-la-estructura-de-su-mayor-fabrica-en-espana-y-absorbe-su-area-de-diseno-es.html> (última consulta el 27 de abril de 2022).

²⁰⁵ En el ejercicio 2021, las mujeres cobraron un 0,3% más que los hombres. Una situación similar se produjo en los ejercicios 2018 y 2019 (las mujeres cobraron 0,2% y 0,8% más, respectivamente), mientras que en el ejercicio 2020 los hombres cobraron 0,4% más. INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 259.

Tabla 10. Distribución geográfica del personal (2018-2021)

Area	2021		2020		2019		2018	
	Plantilla	%	Plantilla	%	Plantilla	%	Plantilla	%
América	19.888	12%	16.788	12%	19.749	11%	20.785	12%
Asia y Resto del Mundo	16.460	10%	17.215	12%	23.541	13%	23.452	13%
España	46.075	28%	40.279	28%	48.687	28%	47.930	28%
Europa (sin España)	82.619	50%	69.834	48%	84.634	48%	82.219	47%
Total	165.042	100%	144.116	100%	176.611	100%	174.386	100%

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021, pág. 231.

Del total de trabajadores en España, en el ejercicio 2021 un poco más del 80% (37.657 personas) se encontraban sujetas a contratos de trabajo por tiempo indefinido.²⁰⁶ El personal en España y en los demás países de Europa representaba más de las dos terceras partes de toda la plantilla (78% en 2021), eso guarda relación con el hecho de que Inditex tiene en el mercado europeo su mayor nivel de actividad comercial, y a que realiza en España, además de la comercialización de sus productos, las actividades de sus servicios centrales y gran parte de su logística.²⁰⁷ Esas personas están protegidas por la legislación europea y por las instituciones desarrolladas en dicho continente, además, también les resulta aplicable el acuerdo marco global que suscribió Inditex en 2009 con UNI Global Union, que se extiende a toda su plantilla.

Aunque podría parecer que los trabajadores contratados directamente por Inditex no requieren de un acuerdo marco global, es importante tener en cuenta que el acuerdo compromete a la empresa a cumplir y respetar a nivel global una serie de derechos que no necesariamente son respetados o promovidos en los países en los cuales Inditex desarrolla actividades (sobre todo los derechos colectivos). Esto puede ocurrir no solo en Asia. África o en América Latina, también ocurre por ejemplo en Estados Unidos, país que ha sufrido un declive sindical significativo en las últimas décadas.²⁰⁸ Justamente ahí el sindicato

²⁰⁶ *Ibidem*, pág. 231.

²⁰⁷ Inditex distribuye la ropa, calzado, complementos y productos de hogar de todas las cadenas desde diferentes centros logísticos (propios y operados por terceros) en España, que se complementan con un punto de conexión logística en los Países Bajos. También tiene otros centros logísticos de menor tamaño ubicados en diferentes países.

Ibidem, pág. 133.

²⁰⁸ Ya en la década pasada Rosado analizaba la sugestiva idea de utilizar los acuerdos marco internacionales en Estados Unidos, considerando la situación de algunas subsidiarias norteamericanas de empresas europeas con acuerdos marco, en las que los trabajadores

United Food and Commercial Workers International Union (UFCW), afiliado a UNI Global Union, se mostró interesado en alcanzar un pacto específico con Inditex que comprendiera los términos del acuerdo de 2009 para sus tiendas en Estados Unidos. En 2015 ese acuerdo fue firmado por UNI Global Union, UFCW, Inditex y Zara USA, y supuso la aprobación de un convenio colectivo que en 2021 se extendía a 24 tiendas de los estados de Nueva York, Nueva Jersey y Connecticut (el año anterior comprendió a 21 tiendas). ²⁰⁹

1.4. Gestión de las operaciones

Con respecto a las estrategias empresariales de Inditex, como ya se indicó, los formatos comerciales se manejan a través de diversas sociedades, bajo la dirección centralizada de Inditex y con políticas a nivel de grupo. Si bien cada formato comercial es gestionado en forma independiente, todos comparten servicios corporativos y de soporte. Además, algunas de las sociedades integrantes del grupo prestan servicios complementarios, como servicios inmobiliarios, construcción y reforma de tiendas, etc.

Esta estrategia permite que existan equipos especializados en los formatos comerciales que Inditex ha segmentado en función a los consumidores, quienes se concentran en el mercado específico al que deben orientarse, sin tener que preocuparse por actividades complementarias, como las vinculadas a la infraestructura de los locales, por ejemplo (de lo cual se encargaban otros equipos). Sin que esto implique que dejen de desarrollarse actividades en conjunto, a nivel corporativo.

En el Informe Anual de Sostenibilidad 2002 ²¹⁰ Inditex detallaba las tres áreas en las que el grupo tenía dividido al equipo directivo en esa época:

- Departamentos Corporativos.

En el que identificaba al presidente del Consejo de Administración, al vicepresidente y consejero delegado (del que dependían las áreas Fiscal,

norteamericanos buscaban organizarse colectivamente al amparo de dichos instrumentos, debido a las limitaciones que tenían en su propia legislación.

ROSADO MARZAN, C.F., "Organizing with International Framework Agreements: An Exploratory Study", *U.C. Irvine Law Review*, 2014, vol. 4, núm 2, págs. 727-782.

²⁰⁹ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 255.

²¹⁰ INDITEX, *Informe Anual de Sostenibilidad 2002*, pág. 22.

Financiero y C. Gest., Mercado de Capitales, Comunicación Corporativa e Internet), al consejero-director general y al director general adjunto, administración y sistemas, y recursos humanos. Además, al consejero, secretario general y del consejo, Asesoría Jurídica y a Responsabilidad Corporativa (vinculando esta última directamente al presidente, lo cual muestra la importancia que se le daba al tema, aunque el 2002 ese departamento estaba integrado solo por tres profesionales, dedicados en forma exclusiva a esa área).²¹¹

- Unidades de Negocio.

Encabezadas por las personas a cargo de cada formato comercial. En ese entonces, Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius y Oysho.

- Áreas de Apoyo al Negocio.

Expansión, Inmobiliario Internacional (dividido en dos, Europa y América, Asia y Oriente medio), Logística, Materia Prima y Fábricas.

En 2021, la estructura organizativa de Inditex incluía al Consejo de Administración, la Comisión Ejecutiva, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, la Comisión de Nombramientos, la Comisión de Retribuciones, el Comité y Dirección de Cumplimiento Normativo, la Comisión de Sostenibilidad y el Comité de Ética. Corresponde destacar estos dos últimos órganos.

La Comisión de Sostenibilidad (comisión delegada del Consejo de Administración, implementada en 2019), por las diversas competencias que tiene, vinculadas a la sostenibilidad, a las relaciones con los diferentes grupos de interés y a otras áreas (como la evaluación de los anteproyectos legislativos y modificaciones normativas, en materia de desarrollo sostenible, responsabilidad social corporativa y materias relacionadas, y su posible impacto en la actividad de Inditex), resultando importante destacar su rol de supervisión de la monitorización de toda la cadena de suministro y la verificación del cumplimiento de la Política de Derechos Humanos de la empresa.²¹²

²¹¹ *Ibídem*, pág. 68.

²¹² INDITEX, *Memoria Anual 2021*, págs. 706-707.

Mientras que el Comité de Ética es el órgano responsable de velar por el cumplimiento de las normas de conducta, específicamente el Código de Conducta y Prácticas Responsables y el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores, y que se encarga de supervisar el funcionamiento del Canal Ético y el cumplimiento del procedimiento que ha establecido Inditex –aprobado por el Consejo de Administración el 17 de julio de 2012, y modificado el 10 de diciembre de 2019–, que recibe las denuncias o quejas efectuadas por intranet, correo postal o correo electrónico. ²¹³ Durante el ejercicio 2021, este comité tramitó 257 expedientes; según refiere la empresa, de los expedientes cerrados no se observaron vulneraciones de derechos humanos en relación con los proveedores de bienes y prestadores de servicios. ²¹⁴ Esto probablemente se deba a que los problemas que afectan a los trabajadores de la cadena de suministro tienen otras vías para ser conocidos (no siempre positivas para Inditex, pues pueden llegar a través de denuncias públicas o accidentes de trabajo, por ejemplo).

También formaban parte de la Alta Dirección los directores vinculados a las unidades de negocio (Bershka, Massimo Dutti, Mujer Zara, Oysho, Pull&Bear, Stradivarius, Uterqüe, Zara y Zara Home), así como los directores generales de Logística, de Comunicación y Relaciones Institucionales, de Finanzas, de Operaciones, Transformación Sostenible y Digital, de e-Commerce Zara; y, los directores de Recursos Humanos, de Importación, Exportación y Transporte, de Mercado de Capitales, de Infraestructuras, de Sostenibilidad, de Sistemas, de Auditoría Interna y el director financiero y de operaciones de Zara. ²¹⁵

²¹³ Es un órgano interno colegiado, conformado por el secretario general y del consejo de administración, el director de cumplimiento, el director de auditoría, el director de sostenibilidad y el director de recursos humanos, dependiente del Consejo de Administración, que tiene bajo su responsabilidad velar por el cumplimiento de las normas de conducta, específicamente el Código de Conducta y Prácticas Responsables y el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores, aplicando para ello el procedimiento que ha establecido Inditex, debiendo impulsar las investigaciones que se requiera y tomando decisiones de carácter vinculante para Inditex y para el destinatario de estas, de ser el caso. El Canal Ético es un cauce al que tienen acceso todos los empleados de Inditex, fabricantes, proveedores o “terceros con relación directa e interés comercial o profesional legítimo”, con independencia de su nivel jerárquico y de su ubicación geográfica o funcional, para realizar consultas sobre alguno de los códigos de conducta o normativa interna de conducta de Inditex, o para comunicar de manera confidencial, incluso de forma anónima el incumplimiento de alguno de dichos instrumentos de los que tengan conocimiento, cometidos por empleados, fabricantes, proveedores o terceros con los que Inditex mantenga una relación laboral, comercial o profesional directa (además, también pueden comunicar irregularidades relacionadas con la corrupción, el fraude y el soborno).

Ibídem, págs. 437 y 730.

²¹⁴ Ibídem, pág. 439.

²¹⁵ Ibídem, págs. 131-135.

El Consejo de Administración y los órganos de la Alta Dirección mencionados, son los que se encargan de dirigir las operaciones y de gestionar y tratar de minimizar los riesgos a los que se enfrenta el grupo empresarial, que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos del negocio. En la medida que Inditex realiza actividades en distintos países y formatos (no solo la venta al por menor de productos sino actividades previas, como el aprovisionamiento y la distribución de los productos), afronta diversos riesgos, que la empresa ha clasificado de la siguiente manera: ²¹⁶ (i) riesgos financieros, debido al mercado, al tipo de cambio, las contrapartes, la inflación, el incremento del precio de las materias primas, la contracción económica y el entorno competitivo; (ii) riesgos geopolíticos, derivados del deterioro de la situación política, de los niveles de criminalidad de una sociedad, del cambio en la ideología, liderazgo y regulación de sus autoridades, de conflictos de motivación política de ámbito doméstico o entre naciones Estado que amenazan las operaciones o las proyecciones.; (iii) riesgos tecnológicos, que incluyen posibles ataques cibernéticos, colapso de infraestructuras críticas, accidentes industriales y la incapacidad de adaptación a avances tecnológicos; (iv) riesgos medioambientales, relacionados con catástrofes naturales, el cambio climático y la explotación humana del medio ambiente; (v) riesgos sociales, considerando riesgos derivados de tendencias socioeconómicas en las sociedades, incluyendo la evolución de sus preferencias, demografía, enfermedades y desarrollo de sus sistemas sanitarios, los riesgos vinculados a los recursos humanos, la percepción de Inditex que tienen sus grupos de interés, los cambios en los países de aprovisionamiento o distribución, la retracción del consumo en ciertos mercados, el efecto del cambio climático en la demanda de los consumidores, entre otros; y, (vi) riesgos de gobierno, que incluyen el incumplimiento de la ley y los compromisos asumidos por Inditex por parte de su Consejo de Administración y Alta Dirección, y los resultantes de sus decisiones y estrategias, así como los riesgos de corrupción.

Lo indicado en el párrafo precedente da cuenta de lo complicado que resulta para una empresa tan grande y exitosa, mantenerse e incluso crecer, en un

²¹⁶ *Ibíd*em, págs. 34.

entorno competitivo y complejo.²¹⁷

Uno de los aspectos claves es el del manejo de su cadena de suministro, cuyos riesgos son transversales y pueden derivar de aspectos financieros, geopolíticos, tecnológicos, medioambientales, sociales o de gobierno. Inditex es muy consciente de eso, y también sus grupos de interés.

Desde el año 2011, con el fin de identificar los asuntos que más les interesan viene elaborando una Matriz de Materialidad, basada entre otros instrumentos en la guía para la elaboración de memorias GRI, el *Discussion Paper* del Integrated Reporting Council (IIRC) y los principios recogidos en el AA1000 Accountability Principles Standard de Accountability,²¹⁸ Desde esa época, aspectos vinculados a su código de conducta, los derechos humanos y la integridad den la cadena de suministro, han estado entre los temas más relevantes.

2. SISTEMAS DE PRODUCCIÓN Y DE COMERCIALIZACIÓN DE INDITEX

Inditex cuenta con un modelo de negocio que se centra en la rapidez para atender a las demandas de sus clientes, adaptando sus productos a las tendencias de la moda, los cuales ofrece en las mejores ubicaciones comerciales a un precio accesible para su mercado potencial, en cantidades limitadas, lo que no solo posibilita la renovación del stock y evita grandes inventarios, sino que contribuye a que los clientes adopten una decisión rápida de compra, ante el riesgo que el producto se agote. Para ello, la empresa está centralizada e integrada verticalmente, controlando las etapas del proceso de la moda: diseño, fabricación, distribución y venta en sus propias tiendas al consumidor final. A continuación, se describe cada una de estas etapas, para luego estudiar a la cadena de suministro de Inditex.

²¹⁷ Por ejemplo, uno de los últimos riesgos que ha tenido que afrontar la empresa es el derivado del conflicto bélico en Ucrania que comenzó el 24 de febrero de 2022, el cual determinó que Inditex paralizara sus operaciones en Ucrania ese día, y en la Federación Rusa el 5 de marzo (al 31 de enero de 2022, Inditex tenía 85 y 515 tiendas respectivamente). Una situación compleja con implicaciones diversas para la empresa, no solo financieras sino también laborales, por el efecto en su plantilla de trabajadores en esos países. *Ibídem*, págs. 96, 135 y 141.

²¹⁸ INDITEX, *Memoria Anual 2011*, pág. 259.

2.1. Modelo del negocio: flexible e integrado

Como ya se indicó, el modelo de negocio de Inditex se caracteriza por ser flexible, integrado y orientado hacia el cliente. Para ello, cuenta con empresas vinculadas que realizan todas las fases del proceso: diseño, fabricación, distribución y venta (en tiendas propias, físicas y *online*, y en tiendas franquiciadas), lo que les permite tener un inventario reducido y adaptarse a lo que requieran los clientes, tanto a nivel de tendencias de moda como de necesidades a nivel de servicios y atención.

Ya en el Informe Anual 1998 la empresa se identificaba como una “idea de moda asociada a una estructura integrada”, en la cual las actividades de diseño, producción, abastecimiento, distribución, venta y gestión se complementaban entre sí. En ese informe ponía de relieve su flexibilidad para adaptarse al mercado, con la diversificación de su oferta mediante cadenas diferenciadas, con estrategias particulares.²¹⁹

Además, en dicho informe reconocía la importancia de la información recogida en las tiendas, con el fin de conocer los requerimientos de sus clientes y transmitirlos a su equipo de diseño, para poder satisfacer las exigencias rápidamente. Esta fue la clave de su estrategia desde esa época: el tiempo, la posibilidad de adaptar su oferta en el menor tiempo posible, reduciendo al mínimo su inventario y contando con una integración vertical que le permitía reducir los plazos y con eso, disminuir el “riesgo moda”.

Estas características subsisten hasta la actualidad, y se han complementado considerando las preocupaciones de sus clientes y de sus grupos de interés. Así, en la última memoria anual publicada por Inditex, se identifica como objetivo del grupo empresarial ofrecer productos de moda que cumplan con estrictos estándares de sostenibilidad y de salud y seguridad, y teniendo como base el respeto y promoción de los derechos humanos, la transparencia y del diálogo continuo con sus grupos de interés.²²⁰

²¹⁹ El formato multimarca de Inditex, junto con su política de internacionalización, y la integración total de los canales de ventas, permiten diversificar los diversos riesgos que afronta.

²²⁰ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 34

2.1.1. Diseño

Con respecto al diseño, Inditex se caracteriza por diseñar nuevos modelos continuamente, ²²¹ a diferencia de las empresas de moda tradicional que usualmente producen cuatro colecciones al año (y de la alta costura, que presenta dos colecciones al año), su modelo de producción flexible le permite adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias de la moda, que identifica en los desfiles de alta costura, en las revistas de moda y en los requerimientos de sus clientes en las tiendas (físicas y *online*). Con esa información los diseñadores lanzan nuevos modelos de prendas.

Sin embargo, es preciso advertir que a veces el proceso de identificación y adaptación de tendencias puede traspasar ciertos límites (no solo en el caso de Inditex, sino en general, en el mundo de la moda) y caer en la copia o “clonación” de prendas. No es lo mismo identificar tendencias en materiales, colores, formas, y otras características que puede tener una prenda de vestir, que copiarla con muy ligeras diferencias. ²²² La cantidad de prendas que se diseñan puede ocasionar que se caiga en situaciones de ese tipo, o en ciertos problemas de imagen, si el diseño ofende a algún grupo humano o determinados valores, eso ocurrió por ejemplo con una camiseta de niño parecida a la ropa impuesta en el Holocausto, a rayas (aunque en el diseño de Inditex eran horizontales), con una estrella de seis puntas de color amarillo en el pecho, que tuvo que ser retirada de todas las tiendas apenas el cuestionamiento por el diseño se hizo público.

El grupo empresarial cuenta con 700 diseñadores, quienes están integrados dentro de los equipos comerciales, y tienen contacto permanente con los equipos de tiendas y *online* a través del Departamento de Gestión de Producto. Según

²²¹ En 2018 tuvieron más de 75,000 modelos de prendas diseñadas para sus diversos formatos comerciales.

INDITEX, *Memoria Anual 2018*, pág. 27.

²²² Inditex ha recibido en ocasiones acusaciones de apropiación cultural o de plagio. Lo primero ocurrió por ejemplo con Zara por un bolso de compras utilizado tradicionalmente en México para “hacer el mandado”; además, artesanas de la comunidad Aguacatenango de Chiapas (México), denunciaron que Zara copió sus diseños y bordados. Respecto a lo segundo, una ilustradora norteamericana (Tuesday Bassen), acusó a Zara de copiar cuatro de sus dibujos y colocarlos en prendas de vestir; y lo mismo ocurrió con la marca española Laagam, que la acusó por plagiar una camisa que tenía tres formas distintas de llevarse y exigió su retiro del mercado y la destrucción de las existencias.

RODRIGUEZ, K., “Todas las veces que Zara fue acusada de plagio y apropiación cultural”, 7 de julio de 2020, LA RAZON, <https://www.razon.com.mx/virales/veces-zara-acusada-plagio-apropiacion-cultural-396638> (última consulta el 1 de julio de 2022).

refiere Inditex, estos diseñadores no solo se encargan de que los productos se encuentren alineados con la demanda, sino que sean sostenibles, para lo cual seleccionan los procesos y materiales más adecuados, con el objeto de reducir el impacto social y medioambiental de su actividad, buscando maximizar su ciclo de vida y su durabilidad, además de facilitar su reciclaje. ²²³

2.1.2. Producción

Este cuidado social y medioambiental que comienza con el diseño se traslada luego a la fabricación de los productos. Según la información hecha pública por Inditex, esta es realizada buscando evitar excedentes, sin picos de producción, no solo por proveedores externos sino por fábricas que pertenecen al grupo, las mismas que se dedican a la confección de las prendas con alto componente de moda.

Para fijar sus precios, según información de quienes estudian su modelo de producción, Inditex usa un procedimiento inverso al que normalmente se emplea en el sector, en vez de fijarlo en función al costo de la prenda, lo que Inditex hace es determinar el precio que pagarán los clientes, y con ese dato, fabrica la prenda.

Inditex es consciente de la estacionalidad de su negocio. De acuerdo con la Memoria de Sostenibilidad 2002, reconocía que el peso en las ventas en cada trimestre distaba de ser similar, y que la mayor parte de los resultados del año se concentraban en el tercer y cuarto trimestre (del 1 de agosto al 31 de enero), lo cual coincidía con la temporada otoño-invierno en el hemisferio norte. Ese año, el volumen de ventas correspondientes a esos periodos ascendió a 28% y 31%, respectivamente. ²²⁴ Esta vinculación con las estaciones determinó por ejemplo una reducción del 2% del beneficio neto del 2003 debido a una ola de calor en Europa, que afectó las ventas en el tercer trimestre, pese a que trataron de adaptar su oferta a esa situación, lo cual resultó complejo por la competencia en la reducción precios. Esto llevó a Inditex a mejorar aspectos de la gestión de sus formatos, para aprovechar la ventaja principal de su modelo de negocio (su flexibilidad para adaptarse a las demandas del mercado). ²²⁵

²²³ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, págs. 34, 177 y 294.

²²⁴ INDITEX, *Informe Anual de Sostenibilidad 2002*, pág. 144.

²²⁵ INDITEX, *Informe Anual 2003*, pág. 6.

La tecnología también les ayuda a determinar sus volúmenes de producción. Por ejemplo, el trabajo con algoritmos les permite conocer los gustos y medidas en cada tienda (incluso de la misma ciudad), pudiendo predecir las tallas que más se van a vender, y así poder anticiparse a la demanda.

2.1.3. Logística y distribución

El sistema logístico y de distribución que ha implementado Inditex permite el rápido y continuo envío de productos a las tiendas físicas y almacenes de venta *online* durante todo el año, desde los centros logísticos propios que tiene cada formato comercial en los que cada uno de ellos centraliza su inventario.²²⁶

La distribución de la ropa, calzado, complementos y productos de hogar de todas las cadenas de Inditex se realiza desde centros logísticos ubicados en España, en Alicante (Elche), Barcelona (Sallent, Tordera y Parafolls), Guadalajara (Cabanillas), La Coruña (Arteixo, Laracha y Narón), León (Onzonilla), Madrid (Meco) y Zaragoza (Plaza). Estos se complementan con el punto de conexión logístico de Lelystad próximo al aeropuerto de Schiphol en Ámsterdam, con centros logísticos de menor tamaño ubicados en otros países y con operadores logísticos externos que realizan operaciones de distribución de menor volumen. Según refiere Inditex, la dimensión y uso de los centros logísticos tiene en cuenta el volumen de cada formato comercial y las necesidades específicas de cada área geográfica, considerando ventas en tiendas y *online*.²²⁷

Los productos se distribuyen desde los centros logísticos a las tiendas y a los centros de distribución *online*, dos veces por semana, en un tiempo promedio de 24 horas en el caso de los establecimientos europeos, y 48 horas en el caso de los establecimientos en América o Asia.²²⁸ Una distribución rápida y eficaz evita que las tiendas requieran grandes almacenes pues no acumulan existencias, evitan tener stock en almacén, además, permite “refrescar” las colecciones, presentando

²²⁶ Ese sistema se va revisando constantemente para optimizarlo. Por ejemplo, en 2018 Inditex implementó nuevas medidas para reducir el número de vehículos que circulan desde sus centros de distribución hacia destinos europeos, evitando 1.480 rutas. Además, la mejora de los flujos de retorno evitó 5.163 viajes de camiones en ese ejercicio. INDITEX, *Memoria Anual 2018*, pág. 35.

²²⁷ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 476.

²²⁸ Esos plazos ya los mencionaban en su memoria del 2009, hace más de diez años. INDITEX, *Memoria Anual 2009*, pág. 17.

novedades. Las actividades de transporte de los productos (mayormente por vía terrestre y aérea) son realizadas por subcontratistas, no por Inditex.

Para una eficiente gestión de inventario y un adecuado soporte a su modelo de negocio integrado, Inditex ha implementado una serie de herramientas tecnológicas propias, como la identificación por radiofrecuencia (*Radio Frequency Identification*) de todas las prendas, lo cual le permite tener un grado muy elevado de control de la mercancía y facilita el proceso de almacenamiento, transporte y distribución de esta.²²⁹ En la última memoria anual (del ejercicio 2021, publicada este año), se hace referencia al uso de la tecnología para el desarrollo de diversos proyectos, como el de un modelo empírico de IoT (internet de las cosas) para controlar la logística y distribución de la cadena de suministro, enfocado especialmente en el proceso de control de gestión de almacenes. También se hace referencia al proyecto *Autonomous Mobile Robots* (AMR/AGVs) mediante el cual se ha automatizado el stock de *e-commerce* de Zara.com en el centro logístico de Marchamalo, mediante el diseño e implantación de una solución GTP (*Goods to Person*) basada en la tecnología AMR. En ese centro logístico actualmente 500 robots autónomos colaboran con los operarios en tareas asociadas a la recepción, almacenaje, *picking* y auditorías de stock, encargándose de mover 13.500 estanterías en las que se almacenan 4,5 millones de productos. Además, han comenzado a desarrollar el proyecto *Inducción automática a Sorter*, para la inducción automática de la prenda doblada en los clasificadores de paquetería.²³⁰

2.1.4. Canales de venta (tiendas/*online*)

Con relación a las tiendas físicas de Inditex alrededor del mundo, cada formato comercial cuenta con tiendas con una personalidad, estilo y equipo de diseño propios.

Lo que tienen un común es la búsqueda de una experiencia de compra

²²⁹ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, págs. 34, 177 y 476.

Además, ese sistema permite que los clientes puedan acceder al inventario de la tienda y al inventario *online* cuando realizan sus pedidos, con lo cual la empresa puede dar una respuesta más eficiente a las demandas de sus clientes.

INDITEX, *Memoria Anual 2018*, pág. 33

²³⁰ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 198.

agradable para el cliente (considerando para ello no solo temas vinculados con el diseño interior de las tiendas, sino el uso de tecnología para implementar nuevas funcionalidades), ²³¹ en espacios con buena ubicación, en zonas comerciales importantes en cada ciudad, y con tiendas “de bandera” ²³² en lugares exclusivos y relevantes. Las tiendas son utilizadas como el canal principal de marketing de Inditex, que además emplea el diseño exterior y los escaparates para posicionar su imagen. Si bien la empresa inicialmente estuvo enfocada en la expansión y crecimiento de su número de tiendas, en los últimos años ha buscado mejorar la calidad de la superficie de venta, lo que la ha llevado a realizar reformas, ampliaciones, reubicaciones y también a cerrar algunas tiendas. El análisis de cada local les permite advertir si existen márgenes operativos negativos luego del periodo inicial de consolidación que dan a cada tienda para la generación de resultados, y así determinar si continúa o no.

En cuanto a la venta *online*, se realiza por formato comercial, pero en todos los casos lo que se busca es la mayor comodidad para el cliente, por eso la empresa cuenta con un modelo integrado, que permite al cliente recibir los productos en el sitio que prefiera. Según puntualiza Inditex, ha desarrollado una experiencia omnicanal, “en la que se integran el mundo físico y digital”. La plataforma tecnológica *Inditex Open Platform*, posibilita que los clientes puedan realizar su compra como elijan: de forma física, virtual o mezclando ambas; ²³³ con esa plataforma han desarrollado diversas funcionalidades, como Modo tienda, Pay&Go y Shop&Go (este último servicio permite a los clientes realizar la compra

²³¹ La empresa ha desarrollado aplicaciones para controlar el aforo en las tiendas y las colas virtuales para que los clientes no tengan que esperar físicamente, por ejemplo. *Ibíd.*, pág. 200.

²³² Se considera tienda de “bandera”, aquella tienda que por sus características –principalmente su ubicación en localizaciones *premium*– contribuyen a generar ingresos a todas las tiendas de la misma marca ubicadas en un país (que se consideran como unidades generadoras de efectivo). *Ibíd.*, pág. 45.

²³³ Las opciones que daba Inditex eran:

- Compra en tienda: buscar, comprar, recoger y devolver en tienda. Con la posibilidad de realizar pago móvil, obtener *ticket* electrónico o acceder a cajas de pago rápido.
- Compra online desde tienda: buscar y comprar en tienda, enviar a su domicilio, y devolución en tienda o en su domicilio.
- Compra versátil: buscar y comprar *online*, recoger en tienda y devolución en tienda o en su domicilio.
- Compra global: un proceso netamente electrónico en que el cliente busca y compra *online*, solicita el envío a su domicilio, pudiendo la devolución ser en tienda o en su domicilio. *INDITEX, Memoria Anual 2019*, pág. 198 y *Memoria Anual 2018*, pág. 52.

desde su móvil sin pasar por caja, eligiendo dónde y cómo recibir sus prendas).

²³⁴

La integración es uno de los aspectos que le interesa a Inditex garantizar, los otros dos aspectos son la disponibilidad de los artículos y la eficiencia de todos sus procesos y servicios. El uso de la tecnología les ha permitido mejorar su gestión de inventario, distribución, etiquetado, el sistema de pago, etc. ²³⁵

2.2. La cadena de suministro de Inditex

En el ejercicio 2021, la cadena de suministro de Inditex estuvo conformada por 1.790 proveedores (considerando a aquellos cuya producción supera las 20.000 unidades al año, los que tienen una producción inferior representan el 0,25% de la producción total), los cuales declararon que utilizaron 8.756 fábricas, dando empleo a más de tres millones de personas. De esas fábricas, la gran mayoría se dedicaba a la confección (4.315) y a la hilatura, tejeduría y otros procesos de materia prima (3.179), existiendo además fábricas de corte (120), tintado y lavado (209), estampación (305), acabado (295), y productos no textiles (333). ²³⁶

En ese ejercicio los proveedores estuvieron situados en 44 mercados, distribuidos de la siguiente manera:

- Unión Europea: 383 proveedores (1.884 fábricas).
- Europa no comunitaria: 223 proveedores (1.824 fábricas).
- América: 12 proveedores (38 fábricas).
- África: 194 proveedores (443 fábricas).
- Asia: 978 proveedores (4.567 fábricas).

²³⁴ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, págs. 199 y 478.

²³⁵ *Ibidem*, pág. 197.

Por ejemplo, un algoritmo va a permitir el reaprovisionamiento automático de materiales en tienda calculando la necesidad de los materiales recurrentes, reduciendo de esa manera la carga administrativa en tienda y en servicios centrales.

INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 200.

²³⁶ En los años 2019 y 2020 el número de proveedores fue mayor (1.985 y 1.805), aunque utilizaron menos fábricas (8.155 y 8.543, respectivamente). Esto se encuentra vinculado con el esfuerzo de Inditex por profundizar en la trazabilidad de los procesos relacionados con la transformación de materias primas, por lo que ha incluido procesos como hilatura o tejeduría.

Ibidem, pág. 328.

La cantidad de proveedores es variable, cada ejercicio se produce el ingreso y salida de proveedores, como consecuencia de decisiones empresariales relacionadas con temas comerciales y con las auditorías realizadas. A continuación, se presentan los cambios que se produjeron en esos aspectos en los últimos años.

Tabla 11. Información sobre proveedores (2018-2021)

Información	2021	2020	2019	2018
Proveedores con compra en el ejercicio	1.790	1.805	1.985	1.866
Fábricas declaradas por los proveedores	8.756	8.543	8.155	7.235
Proveedores descartados	25	44	56	50
Auditorías a proveedores y fabricantes	17.477	11.997	12.215	12.064

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021, pág. 159.

Inditex tiene una cadena de suministro con presencia global, por ello ha organizado equipos en las principales zonas de producción, a los que denomina “clústeres” (actualmente son 12), que concentran el 97% de la producción total. Eso le permite conocer la realidad de las zonas en que se fabrican los productos y mantener una relación permanente y estrecha con los grupos de interés de cada lugar. Estos equipos están en contacto directo con los proveedores, los trabajadores, los sindicatos, las ONG, las autoridades locales y nacionales, las organizaciones internacionales y las instituciones académicas, entre otros, realizando un trabajo local, algo que no podría hacerse desde la sede central en España.

El aprovisionamiento en áreas próximas a los centros de diseño tiene un peso muy relevante en la cadena de suministro pues permite adecuar rápidamente la oferta comercial a los cambios de tendencia que se produzcan, y así poder ajustar el número de prendas a la demanda real.²³⁷ Además, como la propia empresa declara, contar con una cadena con múltiples orígenes geográficos, no solo le da flexibilidad y le permite adaptarse a la demanda, sino que “asegura un elevado nivel de diversificación y facilita alternativas ante la eventual necesidad de tener que bascular entre distintos mercados de fabricación en caso de que experimenten disrupciones graves o continuadas”.²³⁸ A continuación, se presenta la información de los proveedores y fábricas de cada

²³⁷ *Ibidem*, pág. 34.

²³⁸ *Ibidem*, pág. 472.

Esta estrategia le permite no depender en demasía de un solo lugar.

clúster, considerando la información del país principal de cada uno de ellos, salvo en los casos de Argentina y Brasil, en que se incluyen todos los proveedores y fábricas activas de la región para que los datos sean más representativos.

Tabla 12. Clústeres de proveedores (2021)

Clúster	No. proveedores con compra	No. fábricas confección	No. fábricas de otros procesos ²³⁹	Trabajadores de fabricantes
España	162	117	326	19.546
Portugal	151	503	385	49.647
Marruecos	173	329	38	90.363
Turquía	194	926	864	383.032
India	99	120	310	435.469
Bangladés	129	251	189	845.778
Vietnam	9	105	44	134.970
Camboya	3	87	18	92.146
China	415	1.530	1.505	652.808
Pakistán	48	69	94	381.607
Argentina	14	17	59	8.499
Brasil	1	2	5	4.989
Total	1.398	4.056	3.837	3.098.854

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021, págs. 511-512.

Como puede apreciarse, la mayor parte de los trabajadores que integran las plantillas de los fabricantes que trabajan para Inditex, se concentran en Asia. El mayor número de trabajadores está en fábricas de Bangladés, esto explica el interés de Inditex de participar en diversas actividades y organizaciones vinculadas a ese país. En cambio, su relación con América del Sur es la menos relevante, sobre todo en el caso de Brasil, ello puede deberse al problema que afrontó Inditex en ese país hace algunos años, situación que se analizará en el próximo capítulo. Resulta evidente que Inditex busca un equilibrio entre mantener rentables sus operaciones comerciales y preservar la imagen de sus marcas, por lo cual un escándalo como el que se produjo en Brasil podría haber originado una reducción de sus proveedores, si la empresa concluyó que no era posible asegurar que éstos iban a cumplir debidamente con la legislación local ni permitir la debida trazabilidad de la cadena de suministro.

Más allá de eso, una de las características que distingue a la cadena de suministro de Inditex, es contar con un buen número de fábricas en las que se producen sus artículos en “mercados de proximidad” a su sede de Arteixo (no solo

²³⁹ Incluye tejido, corte, tintado y lavado, estampación, acabado y procesos de productos no textiles (se considera el proceso principal en caso de fábricas que realizan más de un proceso).

en España y Portugal, sino también en Marruecos o Turquía). Según mencionan en su Memoria Anual 2021, el 50% de las fábricas involucradas en procesos de producto final (fábricas de corte, confección, tintado y lavado, estampación y acabado) están situadas en dichos mercados.²⁴⁰ Esto resulta además estratégico si consideramos que Europa es el mercado principal de Inditex, pues de esa manera la empresa asegura una distribución rápida de los productos a las tiendas físicas y a los almacenes de venta *online*.

Cabe puntualizar que Inditex se refiere al número de fábricas, no al volumen de producción (que probablemente implique una correlación distinta entre las fábricas de proximidad y las demás fábricas, sobre todo en Asia), pero en todo caso refleja una política que han tratado de mantener, a pesar de que parece claro que su crecimiento a nivel internacional ha generado que recurran más a proveedores en Asia, que es además un mercado que ha crecido en los últimos años.

El informe del ejercicio 1998 no hacía referencia a sus proveedores y contratistas, y tampoco lo hizo el del ejercicio siguiente (1999), sin embargo, en este último Inditex sí mencionó que, de las más de 90 millones de prendas vendidas en 1999, el 87% había sido fabricada en Europa, en gran parte en las fábricas del grupo.²⁴¹ El año siguiente (2000), el informe anual revelaba que la producción de prendas seguía haciéndose mayoritariamente en Europa (80%), principalmente en España y Portugal, tanto en número de prendas como en valor.²⁴² Esta proporción fue reduciéndose en los años siguientes.²⁴³

En paralelo al crecimiento del negocio, Inditex se preocupó por desarrollar un sistema de control de su cadena de suministro, que ha ido tratando de mejorar

²⁴⁰ *Ibídem*, pág. 327.

²⁴¹ INDITEX, *Informe Anual 1999*, pág. 18.

En la Memoria Anual de Sostenibilidad 2002 se mencionan dos tipos de fábricas situadas en La Coruña: las fábricas textiles, dedicadas al corte, confección, planchado, etiquetado y embalado; y, las fábricas de género de punto: cuyas actividades incluyen el diseño, escalado, patronaje, compra de materias primas, tejido, lavado, planchado, embalaje y expedición. INDITEX, *Informe Anual de Sostenibilidad 2002*, pág. 117.

²⁴² INDITEX, *Informe Anual 2000*, pág. 19.

²⁴³ Por ejemplo, en 2003 la producción se concentraba de la siguiente manera: 50% en la Unión Europea (España, Francia, Italia, Portugal), 12% en Europa no comunitaria (Bulgaria, Rumanía, Turquía), 30% en Asia (Bangladesh, China, Corea del Sur, India, Indonesia, Pakistán, Tailandia), 5% en el norte de África (Marruecos, Túnez, Egipto) y 3% en América (Argentina, Brasil, Colombia, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela). INDITEX, *Memoria de Sostenibilidad 2003*, pág. 93.

con el tiempo, conforme surgían nuevas metodologías y criterios sobre la materia, considerando además las experiencias y problemas que iban presentándose en los diversos países en los que cuenta con proveedores.

En 2003, Inditex desarrolló Programas de Fortalecimiento de la Cadena de Producción, considerando dos líneas de trabajo: programas de mejora de las condiciones sociales y laborales, y programas de verificación del cumplimiento de su código de conducta. El siguiente ejercicio económico, después de las auditorías realizadas, Inditex decidió reducir a la mitad el número de proveedores, pasando de 2.662 al inicio del 2004, a 1.318 a 31 de enero de 2005.²⁴⁴ Esta medida se adoptó en concordancia de la política que anunció su presidente, para concentrar su producción en fabricantes que alcanzaban niveles óptimos de cumplimiento del código de conducta,²⁴⁵ lo cual resulta bastante lógico pues el riesgo de tener proveedores y fabricantes que no respetan los derechos de sus trabajadores es muy alto. La cantidad de planes de acción correctivos que tuvieron que poner en marcha²⁴⁶ muestra los riesgos que existían al interior de la cadena de suministro. En 2007 la empresa desarrolló entre otros proyectos, uno para tratar de eliminar gradualmente a los *traders* (comerciantes) de la cadena de suministro, y otro para procurar concentrar el número y el volumen de sus fabricantes y talleres externos.²⁴⁷ En los años posteriores, Inditex continuó auditando a sus proveedores y descartando aquellos que no cumplían con su código de conducta (25 proveedores fueron descartados el 2021), manteniendo relación con menos de mil ochocientos proveedores.²⁴⁸

3. ESTRATEGIA DE INDITEX PARA LA GESTION SOCIAL DE SU CADENA DE SUMINISTRO

Como ya se indicó, el año 2001 fue clave para Inditex, el inicio de su cotización en bolsa representó un “punto de quiebre” por su interés en mostrar a los inversionistas que era una empresa sostenible en el tiempo. En su informe de ese ejercicio la empresa presentó el modelo de responsabilidad corporativa que

²⁴⁴ INDITEX, *Memoria de Sostenibilidad 2004*, pág. 40.

²⁴⁵ INDITEX, *Carta del Presidente 2005*, pág. 2.

²⁴⁶ El año 2005 implementaron más de 300 planes.
INDITEX, *Carta del Presidente 2005*, pág. 2.

²⁴⁷ INDITEX, *Memoria Anual 2007*, pág. 80.

²⁴⁸ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 159.

iba a aplicar, involucrando a su cadena de producción, distribución y venta. Su Consejo de Administración aprobó la Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, y, además, en abril de 2001 creó el Departamento de Responsabilidad Corporativa, para que se encargue de la implantación y seguimiento del código de conducta aprobado ese año, enfocándose especialmente en la cadena de proveedores y talleres externos, mediante inspecciones y visitas periódicas.

En la Memoria Anual 2021, Inditex identifica cuatro fases de su estrategia para la sostenibilidad de su cadena de suministro, la primera de las cuales (de 2001 a 2013) cubre el período de creación de los clústeres, mientras las siguientes se identifican con planes estratégicos específicos que abarcan los períodos 2014-2018 (Plan estratégico para una cadena de suministro estable) y 2019-2022 (Trabajador en el Centro), proyectándose además al periodo 2023-2025 (fase también denominada Trabajador en el Centro), en el cual Inditex tiene planeado actualizar la diligencia debida (2023) y enfocarse en el impacto (2025).²⁴⁹ Para efectos de la investigación, se utilizarán estas fases, subsumiendo en la primera las etapas identificadas hasta 2008 y detalladas en la memoria de dicho ejercicio,²⁵⁰ para luego presentar las estrategias establecidas en las dos fases siguientes, hasta la actualidad. Se mencionará, sobre todo, aquellas actividades vinculadas a la cadena de suministro de Inditex y a su relación con otras organizaciones orientadas al mismo fin y con la federación sindical internacional (identificando las más relevantes), sin que ello implique desconocer o desmerecer las distintas actividades realizadas por la empresa, dirigidas hacia otros grupos de interés.

3.1. Fase 1 (2001-2013)

En esta fase, Inditex identificó como hechos destacados la implementación de su código de conducta de 2001 (que fue renovado en 2007²⁵¹ y 2012, fechas

²⁴⁹ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 347.

²⁵⁰ Identificó que sus acciones en materia de responsabilidad social corporativa habían pasado hasta ese ejercicio por siete fases. INDITEX, *Memoria Anual 2008*, págs. 74-75.

²⁵¹ Fue reformulado en julio de 2007, luego de la incorporación de Inditex a ETI en el año 2005, teniendo como marco regulatorio los Convenios de la OIT, la Declaración Universal de los Derechos del Hombre de las Naciones Unidas, los Principios del Pacto Mundial de la ONU, las Directrices de la OCDE para empresas multinacionales y el *Base Code* de ETI, entre otros.

que la empresa también resalta en esta primera fase), un instrumento unilateral, que en 2007 fue complementado con un acuerdo marco suscrito con la FITTVC, incorporando de esa manera a la organización sindical como un interlocutor válido, que podía contribuir a asegurar el cumplimiento de su código de conducta a nivel global. Además, Inditex identificó otros hitos, que marcan su adhesión al Pacto Mundial (2001) y su compromiso con los Principios Rectores (2011), así como su relación con la OIT y otras empresas y organizaciones, lo que la llevó a participar en el programa *Better Work*,²⁵² en el cual se convirtió en *Buyer Partner* en 2013, y a suscribir el Accord, instrumento que se estudiará en el capítulo IV.

En paralelo, Inditex desarrolló al interior de su organización un proceso para constituir clústeres, mediante los cuales agrupaba a las fábricas que forman parte de su cadena de producción en función a zonas geográficas, a fin de poder tener un control más cercano de las actividades, controlando por un lado la estandarización de sus procesos, pero a la vez conociendo las particularidades de cada zona a fin de poder adaptar medidas que contribuyan a reducir los riesgos específicos identificados (además de los riesgos comunes a toda la cadena de suministro, que no son propios de Inditex sino de todo el sector, como se explicó en el capítulo I). En su Informe Anual 2006, Inditex ya hacía referencia a los clústeres de proveedores como grupos de trabajo integrados por proveedores, sindicatos, asociaciones empresariales y compradores internacionales, con el objetivo común de generar un entorno productivo sostenible en un área geográfica considerada estratégica para Inditex,²⁵³ planteando como objetivos 2006/2007 la creación de clústeres estables en Guimarães (Portugal), Tánger (Marruecos), Estambul (Turquía), Dhaka/Delhi (Bangladés/India) y Shanghái (China).²⁵⁴ Y en el informe del año siguiente,²⁵⁵ consideró las actividades

²⁵² Programa creado por la OIT en 2007 con el objeto de mejorar las condiciones de trabajo y promover la competitividad en las cadenas mundiales de suministro de la industria textil.

²⁵³ Unos años después, esa referencia a grupos de trabajo fue sustituida por la de “espacios de cooperación”, señalándose que el establecimiento y consolidación de estas plataformas de diálogo con distintos grupos de interés tenía una doble misión: Por un lado, homogenizar la implementación de las políticas y el modelo de negocio de Inditex, y por el otro, adaptar esas políticas a las necesidades y realidad de cada una de esas áreas geográficas.
INDITEX, *Memoria Anual 2012*, pág. 76.

²⁵⁴ INDITEX, *Informe Anual 2006*, págs. 330-331.

²⁵⁵ INDITEX, *Informe Anual 2007*, pág. 77.

realizadas en el año 2007 en los clústeres de Bangladés, Camboya/Vietnam, China, España, India, Marruecos, Portugal y Turquía.

3.1.1. Período 2001-2002 (Compromiso)

El 2001 Inditex realizó diversas actividades en materia de responsabilidad social corporativa,²⁵⁶ entre las cuales pueden destacarse la aprobación en febrero de 2001 del Código de Conducta Interno²⁵⁷ y del Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos. Este segundo instrumento era la base de la estrategia de Inditex para su cadena de suministro, siendo aplicable a los fabricantes externos, proveedores y subcontratistas de Inditex, quienes debían utilizarlo en sus centros productivos y/o instalaciones, y también con los trabajadores a domicilio.

Para la implantación de su código de conducta, Inditex articuló lo que denominó como cinco “anillos de influencia”:²⁵⁸

- El primero, vinculado al desarrollo del negocio, y definido en los Convenios 29, 87, 98, 100, 105, 111 y 138 de la OIT. Este anillo tenía enlazadas tres categorías: contratación (sujetándose a la legislación en esa materia vigente en cada país), salud y seguridad laboral, y, validación de la estrategia de responsabilidad social con las ONG más representativas.
- El segundo, consistente en el diálogo con actores de las comunidades locales en las que desarrollaba sus actividades de fabricación,

²⁵⁶ INDITEX, *Informe Anual 2001*, pág. 25.

Las fechas en que las actividades específicas se implementaron, fueron mencionadas en el informe 2002.

INDITEX, *Informe Anual de Sostenibilidad 2002*, pág. 60.

²⁵⁷ Este código estableció estándares básicos para las relaciones entre Inditex y sus principales grupos de interés en los lugares donde el grupo empresarial desarrollaba actividades, reconociendo entre ellos, el trato justo y digno que debían recibir todas las personas que mantenían una relación laboral, económica, social o industrial, de forma directa o indirecta, con Inditex. Estaba articulado en función a cinco grupos de interés: empleados, socios de negocio, proveedores (los fabricantes y talleres externos, que debían cumplir lo relacionado con los empleados y clientes), los clientes y la sociedad. Posteriormente, en julio de 2012 fue actualizado y refundido con la directriz interna de prácticas responsables aprobada en 2006, dando lugar a un instrumento denominado como “Código de Conducta y Prácticas Responsables de Inditex”, el cual estableció los criterios de actuación que debían ser observados en el desempeño de las responsabilidades profesionales, teniendo como objetivo procurar un comportamiento profesional, ético y responsable de Inditex y de todos sus empleados, en el desarrollo de sus actividades en cualquier parte del mundo.

²⁵⁸ INDITEX, *Informe Anual 2001*, págs. 26-27.

comercialización, distribución y venta, incluía la supervisión por parte de ONG locales de la implantación del código de conducta ²⁵⁹ (realizaron actividades en Marruecos, Venezuela y Camboya).

- El tercero, la Creación de un Consejo Social integrado por instituciones del Tercer Sector, ²⁶⁰ externas e independientes, para asesorar a Inditex en materia de responsabilidad social corporativa y la gestión de proyectos de desarrollo, evitando así el “marketing social”. ²⁶¹
- El cuarto implicaba la comunicación y transparencia de su modelo de responsabilidad social, reconociendo que a mediano plazo debía desarrollar formas de medición del informe financiero, social y medioambiental.
- Finalmente, el quinto “anillo” consistía en la activa participación en plataformas de diálogo como el Pacto Mundial, al que Inditex se adhirió en agosto de 2001 y que presidió en España en 2003. ²⁶²

En junio de ese año la empresa inició el Programa de Auditoría Social y el año siguiente realizó auditorías sociales en Marruecos (febrero de 2002) y en Turquía y Portugal (noviembre de 2002). ²⁶³ Las auditorías debían desarrollarse por equipos mixtos integrados por personal de Inditex y por consultores externos, aunque la empresa tenía la intención de que a corto plazo participen actores de la sociedad civil donde desarrollen sus actividades (en ese momento no se referían a las organizaciones sindicales, esa relación se fue desarrollando después).

²⁵⁹ Es claro que el año 2001 Inditex aún no había proyectado la participación de las organizaciones sindicales en la implantación de su código de conducta, fue con el tiempo y gracias a la relación que comenzó a desarrollar con sindicatos españoles y con la federación sindical internacional del sector, para solucionar problemas específicos detectados en fábricas en diversas partes del mundo, que se abrió a esa posibilidad, que ha seguido desarrollando hasta la actualidad.

²⁶⁰ Término que se utiliza para referirse a la sociedad civil organizada.

²⁶¹ Ese consejo fue creado en diciembre de 2002 y contaba con cinco miembros, Inicialmente estuvo integrado por la presidenta de la AECC (Asociación Española de Centros y Parques Comerciales), la responsable de *Outreach* del Global Compact, el Co-Presidente de la Fundación Lealtad, el director de investigación de la Fundación Ecología y Desarrollo y el director de Profesorado de ESADE. Además, podían asistir al Consejo Social, con voz, pero sin voto, el director del departamento de responsabilidad corporativa y el secretario general de Inditex (al que le correspondía la Secretaría del Consejo Social).
INDITEX, *Informe Anual de Sostenibilidad 2002*, pág. 52.

²⁶² *Ibidem*, pág. 76.

Inditex se mantiene como participante activo hasta la fecha.

Información disponible en: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/5150-Inditex-Industrias-de-Diseno-Textil-S-A-> (última consulta el 1 de julio de 2022).

²⁶³ *Ibidem*, pág. 60.

En el proceso de implantación del modelo, Inditex identificaba las siguientes etapas desarrolladas el primer año: ²⁶⁴ (i) una primera etapa, iniciada con la obtención del primer Mapa de Riesgos Sociales en la cadena de producción, el cual se basó en las conclusiones de los auditores independientes de fabricantes y talleres externos; (ii) el posterior diseño de los primeros Planes de Acción Correctivos, con el fin de corregir los incumplimientos que se había detectado; (iii) la realización de primer estudio de las necesidades de los trabajadores de los proveedores que integraban la cadena de producción, y la posterior financiación de programas para atender esas necesidades; y, (iv) la creación del Consejo Social.

3.1.2. Período 2002-2003 (Diseño de herramientas)

La empresa diseñó herramientas para la ejecución de las auditorías sociales y realizó un programa piloto en Galicia (España), lugar en que se encuentra ubicada la sede de Inditex. Además, se relacionó con otras iniciativas de responsabilidad social corporativa a nivel internacional, siendo la primera empresa en España en adherirse al Pacto Mundial. Adicionalmente, fue incluida en el índice de Sostenibilidad FTSE4 Good y elaboró su Primera Memoria de Sostenibilidad siguiendo la “Guía para la Elaboración de Sostenibilidad 2002” del GRI, lo cual fue validado por AENOR. ²⁶⁵ Ese documento se enfocaba en tres aspectos, el social, el medioambiental y el económico. En los años siguientes continuó usando esos indicadores (e incluso agregando otras metodologías y recomendaciones en materia de informes de sostenibilidad), como se verá más adelante.

3.1.3. Período 2003-2004 (Implementación)

Inditex realizó un programa piloto internacional de auditorías sociales y normalizó su proceso de auditorías sociales. ²⁶⁶ Además, se preocupó de

²⁶⁴ *Ibidem*, pág. 62.

²⁶⁵ Empresa que, entre otras actividades, presta servicios de certificación, de organizaciones, servicios y sistemas.

²⁶⁶ En 2004 completaron sus primeras auditorías en países europeos, Marruecos, Perú y Brasil (lo que representaba aproximadamente el 70% de sus productos) e iban a iniciar el proceso en Asia.
INDITEX, *Memoria de Sostenibilidad 2004*, pág. 5.

seleccionar auditores sociales acreditados por la SA 8000. Paralelamente, asumió la Presidencia del Pacto Mundial en España y participó activamente en el Steering Comitee de la FTA, que originó el lanzamiento en abril de 2004 de la iniciativa BSCI cuyos principios y metodología suscribió, ²⁶⁷ y que tenía entre sus objetivos desarrollar un código de conducta. ²⁶⁸ La metodología BSCI de verificación del grado de cumplimiento del código consideraba cinco fases:

- Fase 1. Sensibilización de proveedores.
- Fase 2. Autoevaluación.
- Fase 3. Auditoría social (primera auditoría). Implicaba realizar un primer diagnóstico del grado de cumplimiento del código, para luego detallar la relación de mejoras que debían de implementarse a través de un Plan de Acción Correctivo, estableciendo un calendario para la puesta en práctica y corrección.
- Fase 4. Plan de Acción Correctivo.
- Fase 5. Segunda auditoría social. A realizarse seis meses después, para verificar la implantación del Plan de Acción Correctivo.

Este proceso debía de ser realizado por auditores externos e independientes acreditados y certificados por la SAI. ²⁶⁹ Más adelante podrá apreciarse con más detalle la influencia que tuvo la iniciativa BSCI en la metodología propia que adoptó Inditex.

Adicionalmente, Inditex volvió a realizar su Memoria de Sostenibilidad (GRI) y fue incluido en FTSE4 Good por segunda vez y por primera vez en Dow

²⁶⁷ Los principios BSCI comprometían al cumplimiento de la legislación laboral local, regional e internacional, en especial la normativa relacionada con la jornada de trabajo, remuneraciones, cotizaciones a la seguridad social, edad mínima para trabajar, prohibición del trabajo forzoso, medidas disciplinarias, libertad de asociación y negociación colectiva, no discriminación, condiciones laborales de salud y seguridad en el puesto de trabajo, dormitorios, y requisitos medioambientales básicos.

²⁶⁸ INDITEX, *Memoria de Sostenibilidad 2003*, pág. 83.
El Código de Conducta BSCI establecía el compromiso de cumplir la legislación local e internacional vigente, con especial atención a Convenios de la OIT (Convenios 1, 14, 26, 29, 79, 87, 98, 100, 105, 111, 131, 135, 138, 142, 155, 182 y la Recomendación 164).
INDITEX, *Memoria de Sostenibilidad 2004*, pág. 40.

²⁶⁹ En su memoria anual Inditex declaraba que las auditorías sociales eran realizadas por Intertek (salvo en Europa, en que también participaban las firmas auditoras PWC y KPMG), y que tal como establecía la metodología BSCI, esos auditores sociales estaban acreditados por SAI.
INDITEX, *Memoria 2005. Desempeño Social y Medioambiental*, pág. 48.

Jones Sustainability Indexes.

3.1.4. Período 2004-2005 (Concentración de la cadena de producción)

Inditex realizó su primer programa de normalización/concentración de proveedores en España, teniendo en cuenta su código de conducta. También realizó la adaptación de su código de conducta al *Base Code* de Ethical Trading Initiative (ETI), organización a la cual se adhirió.

En esta etapa mantuvo su inclusión en FTSE4 Good y Dow Jones Sustainability Indexes. También se incorporó como miembro del consejo del MFA Forum (Bangladés) ²⁷⁰ e implementó el Proyecto Spectrum, para gestionar la crisis humanitaria surgida tras el desastre en la fábrica Spectrum Sweater Industries, Ltd. ubicada en Savar, Bangladés, que se hundió el 11 abril de 2005 cuando el edificio se cayó en la madrugada debido a un fallo estructural en uno de sus pilares (unos años antes, el propietario había añadido un piso al edificio, que tenía cuatro plantas), ²⁷¹ en el cual fallecieron 60 personas y quedaron heridas 84. ²⁷² Esa fábrica trabajaba para diversas empresas internacionales, entre ellas Inditex pues uno de sus proveedores la había subcontratado. ²⁷³

²⁷⁰ El MFA Forum fue la denominación que se dio a una iniciativa internacional que agrupaba minoristas y marcas, sindicatos, ONG e instituciones públicas nacionales y multilaterales, para identificar y promover estrategias de colaboración a industrias nacionales de confección vulnerables, en Bangladesh y otros países y regiones, en el periodo posterior a la eliminación de las cuotas de importación para los sectores de la confección y el textil el 1 de enero de 2005 (situación que podía generar cierre de fábricas y una reestructuración de la industria). <https://en.archive.maquilasolidarity.org/issues/trade/mfa/forum> (última consulta el 1 de julio de 2022).

²⁷¹ Puede encontrarse más información sobre estos hechos en un artículo de Doug Miller sobre el acuerdo marco de Inditex. MILLER, D., “Global Social ...”, cit., 180-182.

Además, la tesis doctoral de Javier Chércoles, quien al momento de ese desastre industrial se desempeñaba como director de Responsabilidad Social Corporativa de Inditex y participó en la implementación de las medidas de reparación a las víctimas, detalla exhaustivamente el proceso que se siguió.

CHÉRCOLES BLÁZQUEZ, J. *Navigating in the Spider’s Web. Developing Resilience in the Wake of an Industrial Disaster in the Bangladesh Ready Made Garment Sector*, Universitat Ramon Llull, 2012. Disponible en: https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/83671/CH%c3%89RCOLES_PhD%20Thesis_FV.pdf?sequence=1&isAllowed=y (última consulta el 1 de julio de 2022).

²⁷² El número de víctimas luego fue incrementándose, se está haciendo referencia a la información inicial.

²⁷³ GUGUEN, L., “Informe Especial. IndustriALL Global Union y el grupo Inditex: obtener resultados con los Acuerdos Marco Globales”, IndustriALL Global Union, Ginebra, 2014,

La información sobre estas materias puede revisarse sistemáticamente pues Inditex continuó elaborando una Memoria de Sostenibilidad GRI en los años siguientes, y lo sigue haciendo hasta la actualidad, incorporando además otros indicadores.

3.1.5. Período 2005-2006 (Integración interna del código de conducta de fabricantes y talleres externos)

La actividad principal de Inditex en esa fase fue la creación del “Proyecto ADN” para la integración de los programas de cumplimiento en los equipos de compras. Si bien se hará referencia más adelante al desarrollo de este proyecto, resulta interesante destacar cómo desde la denominación del proyecto Inditex trató de reflejar su objetivo central y hacerlo entendible y atractivo a su equipo de trabajo. Así, haciendo un símil con el ADN, que describe como “la molécula que ofrece una comprensión de la naturaleza de la vida” el proyecto buscaba conocer “desde la raíz” el proceso de producción de prendas de vestir, calzado y complementos, considerando que ese proceso era el ADN de la empresa. Esto teniendo en cuenta que, como Inditex comercializa directamente sus productos puede tener un mejor control de ese proceso, pero lo mismo no ocurre en la etapa de fabricación pues gran parte de la producción está a cargo de terceros, en distintas partes del mundo, incluso en lugares donde el respeto de los derechos humanos laborales es mínimo o inexistente.

Así, lo que buscó con el proyecto fue identificar los elementos que componen la “estructura molecular”, comprenderlos, desagregarlos e identificar los “genes responsables de trastornos y conductas concretas”, con la finalidad de poder adoptar las acciones necesarias para que la producción pueda realizarse de una forma sostenible.

disponible en: <https://www.industrialunion.org/es/informe-especial-industrial-global-union-y-el-grupo-inditex-obtener-resultados-con-los-acuerdos> (última consulta el 1 de julio de 2022).

Como precisan Boix y Garrido, en ese momento la fábrica Spectrum se encontraba produciendo para Inditex un pedido de prueba de 2.000 unidades.

BOIX I. y GARRIDO, V., “Balance sindical de los 10 años del Acuerdo Marco Global con INDITEX. Una experiencia de Acción Sindical por una Globalización sostenible”, CC. OO Industria, Madrid, 2017, pág. 8, disponible en: <https://industria.ccoo.es/5ffa04a491584d076248dacd7957aeac000060.pdf> (última consulta el 1 de julio de 2022).

3.1.6. Período 2006-2007 (*Partnership*)

Esta etapa resulta importante para la investigación pues en octubre de 2007 se firmó el acuerdo marco global con la FITTVC, el primero en el sector de confección de prendas de vestir. Ese acuerdo marco global sobre derechos humanos y laborales fundamentales en la “cadena de producción” de Inditex se analizará con más detalle en el próximo capítulo, pero resulta interesante mencionar el contexto en el que se llegó a suscribir pues representantes de ambas partes habían comenzado a trabajar conjuntamente a raíz del caso Spectrum.

En la parte introductoria del acuerdo marco celebrado con la FITTVC, se menciona que Inditex considera que su Responsabilidad Social Corporativa “comprende el compromiso de aplicar con sentido empresarial criterios de desarrollo social sostenible y solidario y, por tanto, es un instrumento para mejorar las condiciones de vida y para garantizar los Derechos Humanos y Laborales Fundamentales en las comunidades con las que se relaciona, especialmente a través de sus actividades de fabricación”, por ello se compromete a cumplir los mencionados derechos en su cadena de producción, “para todos los trabajadores, ya sean directamente contratados por Inditex o bien por sus Fabricantes y/o Talleres Externos”. Además, se contempla el compromiso de la FITTVC de colaborar con Inditex para garantizar el adecuado cumplimiento de los mencionados estándares y del Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos de Inditex, el cual se adjuntó como Anexo I del acuerdo. Esta precisión resulta importante, pues a criterio del presidente de Inditex en ese momento, Amancio Ortega Gaona, el acuerdo implicaba que ambas partes colaborarían en el proceso de auditoría de la cadena de producción, lo cual reflejaba “la voluntad ya aplicada por Inditex de contar con la participación de organismos independientes en la verificación del cumplimiento de su código de conducta y, en su caso, de la identificación y rectificación de los incumplimientos”.²⁷⁴

Ese año Inditex desarrolló una metodología propia para la realización de auditorías sociales,²⁷⁵ en colaboración con la FITTVC y el Centre for Business and

²⁷⁴ INDITEX, *Memoria Anual 2007*, pág. 5.

²⁷⁵ Inditex desarrolló también otros dos estándares: *Clear to Wear*, para la regulación de las sustancias químicas que componen cada una de las prendas, y *Safe to Wear*, estándar de seguridad de productos (principalmente para la protección infantil).
Ídem.

Public Sector Ethics de Cambridge, a la cual denominó “*Tested to Wear*”. También participó en el Programa Better Factories de Camboya, ²⁷⁶ el cual tenía por objeto mejorar las condiciones laborales de las fábricas textiles en ese país, beneficiando de esa manera tanto a los trabajadores como a los gestores y propietarios de las fábricas, y que tenía como herramientas el *assessment* (evaluación) de las fábricas y cursos formativos a líderes sindicales y mandos intermedios de las fábricas. ²⁷⁷

3.1.7. Período 2007-2008 (Consolidación Internacional)

Inditex reformuló en 2007 su código de conducta. Además, desarrolló estándares de carácter social para la fabricación de productos textiles en Marruecos y Portugal, (Fibre Citoyenne y Portugal Standard), en colaboración con la FITTVC, la Universidad de Northumbria y la AMITH (Asociación de Fabricantes Textiles de Marruecos). La participación de la FITTVC no quedó ahí pues esa federación sindical internacional, junto con la Universidad de Northumbria, colaboró en el desarrollo de protocolos para la erradicación del trabajo infantil.

Adicionalmente, Inditex intervino en la resolución de conflictos laborales surgidos al interior de su cadena de producción en diversos lugares del mundo (entre ellos el Perú, país en que resolvió un problema en la empresa Topy Top que se analizará en el próximo capítulo), que llevaron a la creación de acuerdos cuatripartitos en los que participó con la FITTVC y con proveedores y sindicatos locales, para el “desarrollo de relaciones industriales maduras”, a través del

Estos estándares fueron adecuándose con el tiempo, de acuerdo con los criterios de Inditex. Por ejemplo, el ejercicio 2013 la metodología de auditoría social *Tested to Wear*, formaba parte del sello de calidad “*Right to Wear*”, que incluía otras iniciativas especializadas: *Clear&Safe to Wear* (sobre salud y seguridad del producto), *Teams to Wear* (para los empleados de Inditex), *Social to Wear* (programas sociales) y *Green to Wear* (respeto al medioambiente).

INDITEX, *Memoria Anual 2013*, págs. 38-39.

²⁷⁶ Iniciativa piloto *multistakeholder*, dirigida por un equipo de la OIT en Camboya y financiada con aportes voluntarios de empresas que desarrollan actividades en ese país como Adidas, Gap, Levi Strauss, Nike, Wal-Mart, The Cotton Group, H&M, Marks and Spencer, The Walt Disney Company e Inditex, con el objeto de fomentar la competitividad de la industria textil de Camboya y mejorar el nivel de cumplimiento de los derechos humanos y laborales fundamentales en las fábricas textiles de ese país.

INDITEX, *Memoria Anual 2007*, pág. 89.

²⁷⁷ *Ibidem*, pág. 87.

fomento y el respeto de dos principios considerados claves: la libertad de asociación y la negociación colectiva. ²⁷⁸

En los ejercicios siguientes, Inditex no identificó con una denominación específica las fases de sus acciones en materia de responsabilidad social corporativa, pero es claro que continuó su proceso de consolidación internacional, desarrollando actividades, tanto internas como externas, con sus diversos grupos de interés. A continuación, haré referencia a los más importantes hitos alcanzados por la empresa en los años siguientes.

3.1.8. Período 2008-2009

En este periodo, Inditex puso de relieve las actividades realizadas con la FITTVC al amparo del acuerdo marco internacional, el cual, a criterio de la empresa, se había convertido en un elemento clave en la estrategia de implantación del código de conducta. Para eso, la FITTVC, sus organizaciones federadas e Inditex, desarrollaron cinco líneas de intervención: (i) la consolidación de estructuras democráticas internas de las organizaciones de trabajadores, en especial en los países menos desarrollados; (ii) la mejora de la capacidad de los representantes de los trabajadores para hacer propuestas ante la gerencia de las fábricas y las instituciones locales de su país; (iii) el desarrollo de talleres de capacitación para los representantes de los trabajadores, en áreas vinculadas con los principales convenios de la OIT y de la ONU; (iv) la implantación de procedimientos para prevenir y gestionar el conflicto en las fábricas; y, (v) la implantación de protocolos para la erradicación del trabajo infantil y el respeto de los derechos de los trabajadores emigrantes. Todo esto teniendo como soporte el criterio de Inditex de que “las organizaciones sindicales de países menos desarrollados, a pesar de su aparente debilidad, siguen conservando su atributo de interlocutores claves en la gestión, prevención y resolución de los conflictos en las fábricas de los proveedores de Inditex y, en la actualidad, ninguna otra institución está en condiciones de sustituirlas”. ²⁷⁹

En su Memoria Anual 2008, Inditex identificaba diez áreas geográficas de

²⁷⁸ INDITEX, *Memoria Anual 2008*, pág. 75.

²⁷⁹ *Ibíd.*, pág. 88.

trabajo con la FITTVC, ²⁸⁰ que podrían agruparse en función de las actividades que realizaban, de la siguiente manera: ²⁸¹

- Universidad de Northumbria (Reino Unido): incubadora de innovación socio-laboral, que diseñó *Tested to Wear*, Fibre Citoyenne, Standard Portugal, el protocolo contra el trabajo infantil, protocolo de inmigración, y un informe de conclusiones sobre la catástrofe Spectrum.
- Portugal, Turquía, Camboya, India y Bangladés: desarrollo de programas específicos en cada país, que buscaban la erradicación del trabajo infantil, garantizar el ejercicio libre de los derechos de libertad de asociación y negociación colectiva, prevenir y gestionar conflictos, y tratar temas específicos como *Minimum Wage* o trabajo doméstico.
- Dirección del Departamento de RSC de Inditex (España): ejecución de los compromisos asumidos en el acuerdo marco, información oportuna a la FITTVC de incumplimientos graves del código de conducta para consensuar plazos y alcances de los planes de acción correctivos, y además participar en los programas de prevención, resolución y post-gestión de los conflictos en las fábricas de sus proveedores.
- Oficina central de la FITTVC (Bélgica): supervisión global del cumplimiento de los compromisos asumidos por Inditex, tras la firma del acuerdo marco, coordinando con las organizaciones sindicales federadas el fomento y la protección del ejercicio del derecho de asociación y de negociación colectiva, y participación en los programas de prevención, resolución y post-gestión de los conflictos en las fábricas de los proveedores de Inditex.
- FITTVC América Latina (Venezuela) y Asia (Malasia): supervisión de los compromisos asumidos por Inditex en el acuerdo marco, lo cual incluía la coordinación con las organizaciones sindicales federadas para el fomento y la protección del ejercicio de los derechos de asociación y negociación colectiva, y la participación en los programas de prevención, resolución y post-gestión de los conflictos en las fábricas de proveedores de Inditex.

²⁸⁰ Considerando en las mismas no solo a la oficina central de la federación, sino a sus oficinas regionales, lo que deja en evidencia el interés de la empresa en ampliar su relación.

²⁸¹ *Ibidem*, pág. 89.

3.1.9. Período 2009-2010

En 2009 Inditex firmó un nuevo acuerdo marco, esta vez con UNI Global Union,²⁸² que no se estudiará en este trabajo por no estar vinculado directamente con la cadena de suministro de dicha empresa como el acuerdo marco de 2007.

Además, ese año la empresa aplicó el acuerdo marco suscrito con la FITTVC en fábricas ubicadas en diversas partes del mundo (Bangladés, Camboya y Perú)²⁸³ y suscribió acuerdos de colaboración con la Universidad de Dhaka (Bangladés) y el National Institute of Fashion Technology de Delhi (India) para la formación de equipos de cumplimiento. En paralelo, la empresa desarrolló diversas actividades en cada uno de los clústeres, incluyendo la formación de auditores sociales y la ejecución de proyectos específicos.²⁸⁴

En su Memoria Anual 2009, la empresa declaró que el acuerdo con la FITTVC se articulaba a través de siete líneas de actuación:

- La implantación adecuada (tanto en forma como tiempo) del Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos.
- La gestión participativa y transparente de los Planes de Acción Correctivos, diseñados para implantar de forma sostenible el código de conducta en las fábricas de su cadena.
- La puesta en marcha de programas compartidos para la creación de “Capital Social” (Trust) para gerentes y representantes de los trabajadores, que se desarrolló principalmente en Perú, Bangladés, India y Camboya.
- El desarrollo de protocolos y procedimientos para la prevención de posibles conflictos en los centros de trabajo de los proveedores.
- El desarrollo de protocolos y procedimientos para la erradicación del

²⁸² Federación sindical internacional que tiene entre sus miembros a los sindicatos de los sectores de comercio y distribución.

²⁸³ Como en el Caso Topy Top (2007) que se estudiará en el capítulo III, la empresa Textil San Cristóbal S.A., cometió prácticas antisindicales, que en julio del año 2009 determinaron el cese de tres dirigentes sindicales luego que los trabajadores constituyeran el “Sindicato de Trabajadores de Textil San Cristóbal”. Finalmente, la empresa se comprometió a readmitir a los trabajadores luego de recibir el requerimiento de Inditex.

GARCIA LANDABURU, M.K., *Mejorando el nivel de eficacia de la responsabilidad social empresarial de las multinacionales: de las manifestaciones unilaterales a los acuerdos marco internacionales*, tesis presentada para optar el grado de Magíster en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2012, págs. 73-74.

²⁸⁴ INDITEX, *Memoria Anual 2009*, págs. 72-73.

trabajo infantil y el respeto de los derechos de los trabajadores emigrantes.

- La investigación y sistematización de buenas prácticas en los procesos de implantación de códigos de conducta en la Universidad de Northumbria (con la Cátedra Inditex de Moda Ética).
- La búsqueda de fórmulas de intervención desde la perspectiva empresarial para la implantación del concepto de trabajo decente de la OIT en el trabajo doméstico de los centros de bordado de Delhi (India). ²⁸⁵

3.1.10. Período 2010-2011

El ejercicio 2010 significó para Inditex la consolidación del acuerdo marco con la FITTVC, no solo se siguieron resolviendo los conflictos surgidos dentro de la cadena de producción, ²⁸⁶ sino que se reforzó la relación entre las partes, con la suscripción el 27 de octubre de 2010 del Protocolo de Actuación para la gestión del acuerdo marco, el cual contemplaba la designación de expertos sindicales de la federación sindical internacional en las regiones geográficas de Asia, Europa, África y América, quienes se iban a encargar de la gestión de los proyectos que desarrollen las partes en los años siguientes así como de los mecanismos de intervención en aquellos casos en que se requiriesen acciones conjuntas. ²⁸⁷

Mientras Inditex seguía desarrollando actividades con la FITTVC, continuaba también realizando acciones internas para reforzar sus equipos de responsabilidad social corporativa en los clústeres, para identificar la cadena de suministro de sus proveedores y fortalecer los planes de acción correctivos, y para brindar capacitaciones a sus auditores y equipos internos de compra.

En cuanto a su relación con otras instituciones, Inditex firmó un acuerdo de colaboración con la Universidad de Dhaka para la creación del “Pin Project” y un acuerdo con la Universidad Católica Portuguesa de Oporto. ²⁸⁸ También se

²⁸⁵ INDITEX, *Memoria Anual 2009*, pág. 80.

²⁸⁶ En la Memoria Anual de ese año se mencionan casos resueltos en Turquía y en Camboya. INDITEX, *Memoria Anual 2010*, pág. 63.

²⁸⁷ *Ibidem*, pág. 76.

²⁸⁸ Durante el ejercicio 2010 dicha universidad contribuyó a la elaboración de 65 auditorías iniciales y 60 de seguimiento. Esa colaboración tenía por objetivo para Inditex, que el proceso de verificación sea abierto y compartido con organizaciones de relevancia de la sociedad civil en los lugares donde desarrolla sus operaciones. *Ibidem*, pág. 66.

adhirió al *Advisory Group on Supply Chain Sustainability* del Pacto Mundial.²⁸⁹

3.1.11. Período 2011-2012

En 2011 Inditex continuó fortaleciendo las actividades de supervisión de su código de conducta y reforzando su sistema de control, en colaboración con sindicatos y otras organizaciones. Asimismo, siguió realizando intervenciones al amparo del acuerdo marco, y desarrollando actividades y proyectos, como la verificación de que en las fábricas de sus proveedores en la India no se utilizara el sistema de Sumangali, considerando que su código de conducta prohíbe el trabajo forzado y ese sistema implica que mujeres jóvenes sean enviadas por su familia a trabajar por varios años, para recibir al final de ese periodo gran parte de su salario a fin de destinarlo a la dote para casarse.²⁹⁰

En septiembre de 2011 la empresa firmó con la FITTVC el “Acuerdo de Intenciones para extender el rol de los sindicatos en la aplicación del Acuerdo Marco Internacional dentro de la cadena de producción de Inditex” al que se hará referencia con más detalle en el capítulo III.

3.1.12. Período 2012-2013

La Memoria Anual 2012 de Inditex incorpora por primera vez los Principios Rectores desarrollados por la ONU en 2011, y reconoce la obligación de la empresa de actuar con la diligencia debida para no vulnerar los derechos de terceros, comprometiéndose a respetar y aplicar dichos principios mediante la implementación de políticas dirigidas a la sostenibilidad de su cadena de producción (como la denominaba en ese momento). Esa memoria consideraba cuatro temas: (i) Gestión y fortalecimiento de su cadena de producción; (ii) Plan Maestro del Agua en su cadena de producción;²⁹¹ (iii) Acuerdo Marco con IndustriALL Global Union –en adelante “IndustriALL”–;²⁹² y, (iv) Mayor

²⁸⁹ Conformado por empresas de diferentes sectores interesadas en compartir las mejores prácticas en la gestión sostenible de sus cadenas de suministro.
Ibídem, pág. 63.

²⁹⁰ INDITEX, *Memoria Anual 2011*, pág. 66.

²⁹¹ Un tema ambiental, que buscaba asegurar una correcta gestión del agua a lo largo de la cadena de producción, para alcanzar el “vertido cero” en 2020.
INDITEX, *Memoria Anual 2012*, pág. 74.

²⁹² IndustriALL Global Union consolidó organizaciones sindicales de varios sectores en su Congreso Fundacional, celebrado en Copenhague el 19 y 20 de junio de 2012. De esa manera,

compromiso con sus proveedores.²⁹³

Para reforzar el primero, en julio de 2012 el Consejo de Administración de Inditex actualizó el código de conducta. Además, la empresa decidió crear un proceso formativo exclusivo para sus auditores externos, de manera que los mismos conozcan la metodología propia de Inditex en materia de auditorías sociales y que los procesos para llevarlas a cabo sean homogéneos. A su vez, dispuso que auditores internos de Inditex se acreditaran como auditores en el estándar SA8000. Adicionalmente, Inditex reforzó su compromiso de “tolerancia cero” con los fabricantes que no se comprometieran a ejecutar planes de acción correctivos o que, de aplicarlos, no mejoren los incumplimientos más serios.²⁹⁴

3.1.13. Período 2013-2014

En el ejercicio 2013 Inditex aprobó su estrategia 2014-2018 para la gestión de su cadena de suministro, la cual se basaba en identificar y analizar la actividad de sus proveedores y ayudarles a mejorar sus prácticas. También colaboró en la redacción del Accord luego de la tragedia del Rana Plaza (que se analizará en el capítulo IV) y fue una de las primeras empresas que lo firmó. Asimismo, realizó diversas actividades para favorecer la consecución de salario decente, y continuó ejecutando acciones en sus clústeres en ejecución del convenio marco con IndustriALL.²⁹⁵

Con respecto a la implantación de los Principios Rectores, Inditex constituyó un Comité de Ética para recibir denuncias ante su vulneración de los principios o la del código de conducta. Resulta relevante mencionar la manera cómo la empresa consideraba que cumplía el marco para “proteger, respetar y remediar” en el caso de sus proveedores:²⁹⁶

la FITTVC se fusionó con la IMF (International Metalworkers' Federation) y la ICEM (International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers' Federation) para formar esta nueva federación sindical internacional, que representa a 50 millones de trabajadores del sector minero, energético e industrial en 140 países.

Información disponible en: <https://www.industriall-union.org/es/quienes-somos> (última consulta el 1 de julio de 2022).

²⁹³ INDITEX, *Memoria Anual 2012*, pág. 64.

²⁹⁴ *Ibidem*, págs. 66, 70 y 71.

²⁹⁵ Puso en marcha otros programas de fomento de la asociación de trabajadores (además del de Turquía), en Argentina, Brasil, China, Marruecos y Portugal. INDITEX, *Memoria Anual 2013*, pág. 13.

²⁹⁶ *Ibidem*, pág. 52.

- Proteger: Con la implantación del código de conducta y el trabajo conjunto con empresas, sindicatos y el resto de la sociedad civil para interceder ante los gobiernos frente a prácticas que puedan vulnerar derechos humanos.
- Respetar: a través de su programa de cumplimiento y el establecimiento de clústeres como herramientas de diálogo.
- Remediar: mediante el establecimiento de planes de acción correctivos.

3.2. Fase 2 (2014-2018): Plan estratégico para una cadena de suministro estable

El plan estratégico de Inditex, aprobado en el año 2013 y de alcance global, se basaba en dos ejes: ²⁹⁷

- Líneas de actuación. Eran cuatro, que se desarrollaban en el siguiente orden: (i) identificación de proveedores y fabricantes que conforman la cadena de suministro; (ii) evaluación de su cumplimiento del código de conducta; (iii) optimización, ayuda para que mejoren; y, (iv) de esa manera asegurar su sostenibilidad, generando relaciones estables y a largo plazo una vez que éstos se han adecuado a los estándares fijados por Inditex (el objetivo final de la estrategia).
- Objetivos. Eran también cuatro, basados en las líneas de actuación: (i) monitorización, mediante la trazabilidad, el programa de cumplimiento y las auditorías; (ii) capacitación, de auditores, trabajadores y proveedores; (iii) mejora continua, asegurando la calidad de las auditorías, implementando planes de acción correctivos y consolidando la cadena de suministro; y, (iv) compromiso con los grupos de interés, identificando socios eficaces y eficientes, compartiendo buenas prácticas y creando estrategias comunes.

Con este plan estratégico, como Inditex señala en su Memoria Anual 2014, la empresa reiteraba su compromiso con los Principios Rectores, aplicando los principios operacionales del Marco Ruggie de la siguiente manera: ²⁹⁸

²⁹⁷ *Ibídem*, pág. 53.

²⁹⁸ INDITEX, *Memoria Anual 2014*, pág. 43.

- Compromiso político: ²⁹⁹ mediante su código de conducta, que protege los derechos laborales fundamentales ³⁰⁰ y es de obligatorio cumplimiento para todos sus proveedores y fabricantes.
- Diligencia debida: ³⁰¹ a través del programa de cumplimiento, que identifica ³⁰² y evalúa su cadena de suministro, la cual es gestionada desarrollando el Plan estratégico.
- Reparación: ³⁰³ optimizando la cadena de suministro mediante Planes de Acción Correctivos, y actuando con los grupos de interés.
- Cuestiones de contexto: ³⁰⁴ si bien las políticas de gestión de la cadena de suministro son globales, su aplicación es local, adaptándose a través de los clústeres de proveedores, a las necesidades y legislaciones de los países en que se realiza la producción.

Los objetivos del Plan Estratégico de Inditex eran medibles, por ello la empresa en su Memoria Anual 2015 identificó el grado de cumplimiento en los ejercicios 2014 y 2015, en función de la línea de actuación (identificación, evaluación y optimización). En el ejercicio 2014 el grado de cumplimiento iba del 50% al 75% de acuerdo con el objetivo (salvo el alineamiento y participación de

²⁹⁹ Las empresas deben conciliar de forma coherente su obligación de respetar los derechos humanos y las políticas y procedimientos que rigen sus actividades y relaciones comerciales en sentido más amplio (Comentario, Principio 16).

³⁰⁰ Inditex menciona los estándares laborales fundamentales identificados por la OIT, que establecen las bases para regular el trato con los trabajadores: la libertad de asociación; la prohibición y supresión de toda forma de trabajo forzado; la edad mínima para el empleo; las condiciones aceptables de trabajo; y, la supresión de la discriminación en el empleo por cualquier concepto.

Ibídem, pág. 43.

³⁰¹ Las empresas deben proceder con la diligencia debida en materia de derechos humanos. Este proceso debe incluir una evaluación del impacto real y potencial de las actividades sobre los derechos humanos, la integración de las conclusiones, y la actuación al respecto; el seguimiento de las respuestas y la comunicación de la forma en que se hace frente a las consecuencias negativas (Principio 17).

³⁰² Esta identificación de los “nodos” de la cadena de suministro, como advierte Brino es una actividad extremadamente complicada, que dificulta los controles que se deben de aplicar a toda la cadena.

BRINO, V., “La diligencia ...”, cit., pág. 47.

³⁰³ Si una empresa detecta una situación de este tipo, ya sea mediante el proceso de diligencia debida en materia de derechos humanos o por otros medios, debe emplearse a fondo, en virtud de su responsabilidad de respetar los derechos humanos, para remediar esa situación, por sí sola o en cooperación con otros actores (Comentario, Principio 22).

³⁰⁴ Todas las empresas tienen la misma responsabilidad de respetar los derechos humanos dondequiera que operen. Cuando el contexto nacional impida asumir plenamente esta responsabilidad, las empresas deben respetar los principios de derechos humanos internacionalmente reconocidos en la mayor medida de lo posible dadas las circunstancias, y ser capaces de demostrar sus esfuerzos a este respecto (Comentario, Principio 23).

la estrategia de sostenibilidad en el modelo de negocio, que en ambos ejercicios se cumplió al 100%), mejorando el ejercicio 2015, ya que alcanzó grados de cumplimiento de entre el 60% y el 80%, aproximadamente. ³⁰⁵

El ejercicio siguiente (2016), Inditex volvió a informar el grado de cumplimiento del plan, pero esta vez lo hizo de dos formas, presentó los resultados como lo había hecho el año previo (apreciándose un avance significativo en cada objetivo), y adicionalmente, teniendo en cuenta los ODS relacionados, ³⁰⁶ presentó los programas más relevantes en 2016 y el desempeño de las iniciativas que conforman su plan estratégico, para lo cual consideró siete programas: (i) participación de los trabajadores; (ii) salarios dignos; (iii) prácticas de compra responsable; (iv) empoderamiento de la mujer; (v) salud y seguridad laboral; (vi) protección de los migrantes; y, (vii) formación y sensibilización.

La razón de esta medida fue la implementación en ese ejercicio de una nueva estrategia: “El Trabajador en el Centro”, que según puntualizaba Inditex, iba a permitir “añadir valor en áreas prioritarias y profundizar en la creación de entornos productivos sostenibles, que es la base sobre la que se constituyen los clústeres de proveedores” mediante el desarrollo de programas y proyectos centrados en el trabajador y en su bienestar, estrategia que tal como menciona la empresa, se complementaba con el Plan Estratégico para una Cadena de Suministro Estable y Sostenible 2014-2018, que supervisaría el impacto de esos programas e incluiría las acciones desplegadas en las cuatro líneas de actuación ya descritas (identificación, evaluación, optimización y sostenibilidad), para asegurar el cumplimiento del código de conducta. ³⁰⁷

Según refiere Inditex, los programas de El Trabajador en el Centro iban a contribuir a la Agenda de Desarrollo Sostenible de la ONU, y a los ODS, en especial a los más directamente relacionados con los siete pilares de la nueva

³⁰⁵ INDITEX, *Memoria Anual 2015*, p. 39.

³⁰⁶ ODS 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
ODS 5: Lograr la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.
ODS 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
ODS 17: Alianza para lograr los objetivos.
INDITEX, *Memoria Anual 2016*, pág. 58.

³⁰⁷ INDITEX, *Memoria Anual 2017*, págs. 80-81.

estrategia, ³⁰⁸ pudiendo incidir en áreas y países que requerían una mayor atención, de acuerdo con lo que revelaban las auditorías sociales, ³⁰⁹ mediante el trabajo en sus clústeres, con la colaboración de diversos organismos e instituciones.

En 2017, un año antes de la conclusión del Plan Estratégico para una Cadena de Suministro Estable y Sostenible 2014-2018, y al hacer un repaso de este, Inditex ya declaraba que el cumplimiento de todos los objetivos específicos, prácticamente se habían alcanzado. ³¹⁰

En ese período, las metodologías, herramientas y actividades de identificación, evaluación, optimización y sostenibilidad que la estrategia incluía, habían evolucionado. Según refería Inditex, se habían ido adaptando a las necesidades de la cadena de suministro y a su contexto, incorporando las experiencias por las que habían pasado, y los aprendizajes adquiridos, ³¹¹ teniendo como resultados destacados, los siguientes: ³¹²

- Identificación: 13.272 auditorías de trazabilidad, y más de 800 proveedores formados en trazabilidad.
- Evaluación: 42.173 auditorías a proveedores y fábricas, en todos los niveles y procesos, y más de 1.000 auditores externos formados en la metodología de auditorías de Inditex.
- Optimización: 2.458 Planes de Acción Correctivos y más de 3.000 sesiones individuales sobre derechos humanos con proveedores y fábricas.
- Sostenibilidad: Entre otras actividades, formación continua a los equipos de sostenibilidad en estándares como SA8000, derechos humanos y diligencia debida.

Si bien no se detallarán todas las actividades y proyectos realizados en la Fase 2 (2014-2018), corresponde mencionar algunas de las adhesiones y acuerdos que Inditex identificó como hitos importantes en ese período, entre los que destaca la renovación del acuerdo marco global con IndustriALL (2014) y la

³⁰⁸ En especial a la promoción del trabajo decente y el crecimiento económico (ODS 8).

³⁰⁹ *Ibíd.*, págs. 82 y 111.

³¹⁰ *Ibíd.*, pág. 106.

³¹¹ INDITEX, *Memoria Anual 2018*, pág. 139.

³¹² *Ibíd.*, pág. 140.

suscripción de dos acuerdos público-privados con la OIT (2017), uno local, relacionado con las mejoras de las condiciones de trabajo en el sector de la confección en Sao Paulo (Brasil), y otro global, con el objeto de fomentar el respeto de los principios y derechos fundamentales del trabajo en el sector del algodón.³¹³

3.3. Fase 3 (2019-2022): El Trabajador en el Centro

Como se indicó en el punto precedente, en el ejercicio 2016 Inditex había presentado su estrategia “El Trabajador en el Centro”, la misma que en ese momento complementaba el Plan Estratégico 2014-2018, y que se inspiraba en el mismo, así como en el trabajo en los clústeres y las alianzas con sus diversos grupos de interés, entre los que destacaba IndustriALL con el acuerdo marco global, con la “idea fuerza” de que “el trabajador debe ser escuchado y empoderado para generar un impacto en su entorno laboral, en su comunidad y en la industria”.³¹⁴

Con “El Trabajador en el Centro” 2019-2022, Inditex fijó como la prioridad de ese periodo profundizar en el conocimiento de las necesidades de los trabajadores dirigiéndose directamente a ellos, articulando su estrategia en torno a tres dimensiones complementarias e interconectadas: el entorno laboral, el bienestar y la industria, correspondiendo fijar las áreas de impacto prioritario a través de un ejercicio de diligencia debida,³¹⁵ teniendo en cuenta las necesidades locales y globales. Considerando ello, en su Memoria Anual 2018 los programas se enfocaban en las siete áreas de actuación: (i) participación de los trabajadores; (ii) salarios dignos; (iii) prácticas de compra responsable; (iv) empoderamiento de la mujer; (v) salud y seguridad laboral; (vi) protección de los migrantes; y, (vii) formación y sensibilización, mediante las cuales Inditex iba a contribuir a las metas 3.9, 5.1, 5.2, 8.5, 8.7, 8.8, 17.16 y 17.17 de los ODS.³¹⁶

³¹³ INDITEX, *Memoria Anual 2017*, pág. 83.

³¹⁴ INDITEX, *Memoria Anual 2018*, pág. 99.

³¹⁵ *Ibídem*, pág. 145.

La estrategia surgió luego de un proceso de diligencia debida con Shift, entidad sin ánimo de lucro dirigida por D. John Ruggie, autor de los Principios Rectores y líder en la materia.

INDITEX, *Memoria Anual 2020*, págs. 368-369.

³¹⁶ INDITEX, *Memoria Anual 2018*, pág. 98.

Los tres elementos que identificó Inditex para el desarrollo de la estrategia 2019-2022 fueron el trabajador, las dimensiones y la diligencia debida:

- El trabajador se encuentra en el centro de la estrategia, al ser beneficiario y sujeto activo de esta.
- Las dimensiones, son el entorno laboral (las fábricas, independientemente del nivel de la cadena en que se encuentren y del proceso que realicen), bienestar (para crear cambios positivos en la vida de los trabajadores) e industria (pues el esfuerzo de Inditex debe complementarse y ser apoyado por todos los grupos de interés), tres esferas vinculadas al trabajador.
- Finalmente, la diligencia debida debe realizarse sobre los posibles impactos en los derechos humanos a lo largo de la cadena de suministro, lo que se ha materializado en la identificación de las siete áreas de impacto prioritarias (AIPs) que ya se mencionaron, y sobre las cuales se centra la estrategia, fijándose objetivos, las distintas líneas de trabajo y actividades para conseguirlos, así como indicadores para medir su avance.

Cada área de impacto prioritaria tiene un grupo de trabajo de expertos locales de los distintos clústeres de Inditex, que está dedicado a implementar la estrategia individual del área. Inditex afirma que durante el ejercicio 2019 más

Meta 3.9: Para 2030, reducir sustancialmente el número de muertes y enfermedades producidas por productos químicos peligrosos y la contaminación del aire, el agua y el suelo.
Meta 5.1: Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.

Meta 5.2: Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.

Meta 8.5: De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

Meta 8.7: Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.

Meta 8.8: Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.

Meta 17.16: Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo.

Meta 17.17: Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.

de 1,4 millones de trabajadores fueron beneficiados por las acciones y programas de la estrategia. ³¹⁷ Las siete AIPs identificadas en la Memoria Anual 2019 fueron las siguientes: ³¹⁸

- Participación de los trabajadores, lo cual incluía promover el acuerdo marco con IndustriALL, garantizar mecanismos efectivos de representación de los trabajadores, y sensibilizar sobre diálogo social y la participación de los trabajadores.
- Salarios dignos, para lo cual las líneas de actuación de Inditex incluían la promoción de la negociación colectiva, prácticas de compra responsable, la mejora de sistemas y métodos de organización de la producción y de sistemas de gestión y digitalización de los salarios.
- Empoderamiento de la mujer, estrategia centrada en tres objetivos principales: facilitar servicios de atención médica, principalmente de maternidad y salud reproductiva; tolerancia cero al acoso laboral; e involucrar a las trabajadoras en programas financieros, de liderazgo y de empoderamiento.
- Salud y seguridad laboral, estrategia que se desarrollaría en las siguientes áreas de trabajo: seguimiento del cumplimiento del código de conducta y legislación aplicable, participación efectiva de los trabajadores en salud y seguridad laboral, implantación de sistemas de gestión de seguridad y salud laboral, y preparación y respuesta ante emergencias.
- Protección de migrantes y refugiados, desarrollando planes de remediación para refugiados y migrantes, así como prácticas de empleo y contratación justa, y fortalecimiento de la cohesión social y laboral.
- Protección social, que incluía facilitar el acceso a una nutrición adecuada y a agua potable, acceso a protección social y a beneficios sociales, aliviar la pobreza y prevenir el trabajo de menores, y salud y bienestar personal.
- Protección de los derechos laborales en la producción de materias primas.

³¹⁷ INDITEX, *Memoria Anual 2019*, págs. 102-103.

³¹⁸ *Ibíd.*, págs. 104-139.

En el ejercicio siguiente (2020), las siete AIPs se mantuvieron, aunque reforzadas debido al COVID-19, lo cual determinó un mayor apoyo a los trabajadores en áreas como la salud y seguridad ocupacional, y la protección social. Además, Inditex actualizó la estrategia denominada previamente como empoderamiento de la mujer, pasando a ser la estrategia de “Género, Diversidad e Inclusión” pues se identificó que era importante empoderar y promocionar los derechos de otros colectivos vulnerables, como el LGTBI+. ³¹⁹

Con respecto al progreso de la estrategia Trabajador en el Centro, según refiere Inditex en la Memoria Anual 2021, publicada este año, los resultados hasta ese año mostraban un progreso importante.

Tabla 13. Progreso de la estrategia El Trabajador en el Centro (2018-2021)

Trabajador en el Centro	2021	2020	2019	2018
Progreso del Plan Estratégico	85%	78%	ND	ND
Número de proyectos desarrollados	46	38	45	34
Número de trabajadores beneficiados	1.366.420	1.224.557	1.472.719	994.154
Proveedores y fábricas alcanzados	1.153	1.374	1.597	594

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021, págs. 159-160.

Inditex resalta como hitos de esa fase la renovación del acuerdo marco con IndustriALL (2019), la suscripción del International Accord (2021) y su participación en el *Call to Action* (2022), temas a los que se hará referencia en los próximos capítulos.

De la revisión de las fases por las que ha pasado la empresa desde el año 2001 para contar con una cadena de suministro sostenible, es posible identificar una característica común, que es la intención de Inditex para mantenerse alineada con los principales estándares internacionales que han ido surgiendo, ya sea incorporando los instrumentos y las buenas prácticas a sus políticas y estrategias, como también interactuando con organizaciones y sujetos que identificó como afines o que podían ayudarle a cumplir sus objetivos en esa materia. En ese proceso, su capacidad de adaptación ha resultado notable, pues no solo ha recogido novedades, también ha reaccionado ante los problemas e incluso ha proyectado mejoras en sus procesos, sobre todo después de diseñar planes estratégicos que se extendían por varios años, a partir de 2013.

³¹⁹ INDITEX, *Memoria Anual 2020*, págs. 206 y 224.

Si a comienzos de este siglo Inditex recurrió a algunos instrumentos unilaterales de responsabilidad social empresarial que existían en esa época, como el código de conducta basado en un instrumento diseñado por la BSCI, las memorias de sostenibilidad, las auditorías sociales realizadas por auditores externos acreditados,³²⁰ o el cumplimiento de ciertas exigencias para resultar una empresa atractiva para inversores socialmente responsables, posteriormente pasó a un siguiente nivel con la suscripción del acuerdo marco global con la FITTVC, que permitió el desarrollo de una relación más estrecha con la federación internacional del sector, que posteriormente permitió la suscripción de nuevos instrumentos, que han ido consolidando la relación hasta llegar al acuerdo marco de 2019 que contempla la existencia de un Comité Sindical Global que va a permitir acercarse más a los sindicatos locales.

En paralelo, su adhesión al Pacto Mundial y otras iniciativas (ACT, Accord, Better Work), y su trabajo con diversos organismos e instituciones internacionales y locales, públicos y privados, como gobiernos, sindicatos, instituciones académicas, representantes de la sociedad civil, empresas, etc., le ha permitido constituirse en un referente en el sector en el que desarrolla su actividad, sin desconocer por ello, las dificultades y problemas que ha tenido y que probablemente tendrá en el futuro con su cadena de suministro debido a la forma en que realiza sus actividades (*fast fashion*). En los últimos años su puesta en práctica de los Principios Rectores y su trabajo de identificación de los ODS con los que puede contribuir muestra como sigue tratando de mantenerse a la vanguardia. La adaptación de sus estrategias a la diligencia debida que viene exigiéndose a las empresas y que ha comenzado a ser regulada por varios Estados y probablemente de lugar a una Directiva Europea (sin descartar la posibilidad de que en unos años se apruebe un tratado sobre empresas multinacionales, de carácter vinculante),³²¹ es la última muestra de cómo, al igual que en el desarrollo

³²⁰ Cabe resaltar su interés por adecuar y mejorar estas herramientas, creando instrumentos propios, luego de conocer mejor el proceso de producción gracias al Proyecto ADN, lo que llevó a Inditex a desarrollar una metodología particular para la realización de las auditorías sociales.

³²¹ En junio de 2014 el Consejo de Derechos Humanos de la ONU decidió iniciar la elaboración de un instrumento internacional jurídicamente vinculante sobre las empresas transnacionales y otras empresas con respecto a los derechos humanos (A/HRC/RES/26/9), habiéndose realizado en octubre de 2021 la séptima sesión del Grupo de Trabajo intergubernamental.

de sus negocios, trata de visualizar el futuro para ir preparándose y adaptándose a los cambios que vayan a producirse.

4. EL CONTROL DEL CUMPLIMIENTO DEL CODIGO DE CONDUCTA DE FABRICANTES Y PROVEEDORES DE INDITEX

Inditex busca contar con una cadena de suministro estable y sostenible en la cual se respeten los derechos humanos laborales de todos los trabajadores que participan en la fabricación de los artículos que esta empresa multinacional comercializa. Para ello, utiliza su Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores,³²² cuyo cumplimiento exige a todos los proveedores o fabricantes que intervienen en los procesos de obtención de materia prima, compra, fabricación y acabado de los productos que comercializa Inditex³²³ que deseen formar parte y permanecer dentro de la cadena de suministro de la empresa, mediante un programa de cumplimiento de su código de conducta que desarrolla a través de auditorías de diverso tipo (el incumplimiento puede generar la conclusión de la relación comercial con el proveedor o la fábrica).

El interés de la empresa es crear relaciones de largo plazo con sus proveedores, por ello los monitorea, capacita y verifica que se adecuen a sus estándares. Cuenta con equipos en doce regiones claves para su producción (España, Portugal, Marruecos, Turquía, India, Bangladés, Vietnam, Camboya, China, Argentina y Brasil), en las que tiene una mayor presencia, los cuales denomina internamente como clústeres. De esta manera sus equipos se encuentran en las áreas en las que la mayoría de sus proveedores desarrollan sus actividades, lo que les permite conocer de forma rápida y directa los problemas que puedan surgir al interior de la cadena de suministro.

Para garantizar la sostenibilidad de sus procesos productivos y evitar riesgos a su imagen debido a prácticas indebidas dentro de su cadena de suministro, Inditex cuenta con diversas herramientas de gestión y control de sus proveedores, que le permiten verificar la calidad de sus productos y las condiciones en que

³²² Este código de conducta se basa en los principios de la OCDE, el *Base Code* de ETI, los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y, entre otros, los siguientes convenios de la OIT: 1, 14, 26, 29, 79, 87, 98, 100, 105, 111, 131, 135, 138, 142, 155, 164 y 182. INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 334

³²³ *Ibíd.*, pág. 429

prestan servicios los trabajadores que la integran.³²⁴ Para ello considera dentro de sus objetivos prioritarios la trazabilidad de dicha cadena, en la cual considera los distintos procesos vinculados al tejido,³²⁵ hasta el producto terminado³²⁶.

La preocupación de Inditex por sus proveedores se manifestó orgánicamente desde 2001, año en el cual –como ya se señaló previamente– la empresa implementó un modelo de responsabilidad social corporativa que involucraba a lo que en ese entonces denominaba su cadena de producción. Ese año Inditex comenzó a desarrollar auditorías sociales, inicialmente en España y en países cercanos, en los que pudo diseñar luego planes de acción correctivos. Sin embargo, la estrategia de gestión de su cadena estaba incompleta si no realizaba también la trazabilidad de la producción, para asegurarse que todas las fábricas utilizadas por sus proveedores estén sujetas a todos los programas y estándares que la empresa implementaba, sean de primer nivel (relación directa con Inditex) o de los subsiguientes niveles. Esto requería que los proveedores informen sobre todas las fábricas que realizaban la producción de los pedidos, incluyendo todos los procesos y niveles de la fabricación.³²⁷

4.1. Trazabilidad de la cadena de suministro

La trazabilidad de la producción permite que Inditex reciba información *online* de sus proveedores sobre las fábricas que realizan la producción de los pedidos, incluyendo todos los procesos y niveles de la fabricación, no solo del primer nivel (proveedores que tienen relación comercial directa con Inditex), sino

³²⁴ La información que obtiene Inditex de su cadena de suministro, en todos los niveles y procesos (incluyendo volúmenes de compra), es compartida con IndustriALL para facilitar el acceso de las organizaciones sindicales a los proveedores. La empresa también comparte con la OIT información de su cadena de suministro en países donde opera el programa Better Work como Vietnam, Camboya e Indonesia.

³²⁵ En los últimos años, Inditex ha desarrollado diversas actividades relacionadas con la trazabilidad de las materias primas, destacando las vinculadas al algodón, que es una de las principales fibras textiles a nivel mundial. Esto con el objeto de adquirir más conocimiento del proceso de producción, desde el cultivo hasta la fabricación del tejido, y poder aplicarlo en los procesos de supervisión y control, no solo desde la óptica de la trazabilidad sino también desde la perspectiva de mejora de las condiciones laborales.
INDITEX, *Memoria Anual 2017*, pág. 75.

³²⁶ Inicialmente Inditex se enfocó en el producto terminado, pero conforme fue desarrollando el sistema de trazabilidad incorporó todos los procesos intervinientes en la fabricación, hasta llegar a las materias primas, lo que incluye hilaturas, tejedurías y fábricas de procesos húmedos en materia prima.
INDITEX, *Memoria Anual 2019*, pág. 91.

³²⁷ INDITEX, *Memoria Anual 2014*, pág. 38.

de otros niveles de fabricación, sean fábricas de materia prima, confección, estampación, o de cualquier otro proceso necesario para la fabricación de los productos. La información que se exige no es solo el nombre legal de la empresa y su dirección completa, sino la actividad que realiza (impresión, lavado, teñido, curtiduría, surtido de accesorios, entre otros), el formato comercial de Inditex para el que se está trabajando, los datos del encargado del cumplimiento de las normas de salud y seguridad del producto, entre otra información. De esa manera Inditex minimiza la posibilidad de subcontratación no autorizada, que es la vía por la que se generan nuevos “eslabones” en la cadena de suministro, que podrían llegar hasta el trabajo informal, en el cual no se respeten los derechos humanos laborales.

El sistema de gestión de trazabilidad de Inditex se basa en dos exigencias impuestas a todos sus proveedores: ³²⁸ (i) que conozcan y que compartan con Inditex, en el sistema implementado por la empresa, todos los datos de su cadena de suministro -que incluye información en materia social, medioambiental y de salud y seguridad del producto-, de esa forma, cada fábrica registrada en el sistema debe pasar por los filtros requeridos para ser aprobada y autorizada; y, (ii) que informen, en todo momento, las fábricas involucradas en la producción para Inditex, desde la confección de las materias primas textiles hasta los procesos de acabado. Para ello, por cada pedido recibido, deben precisar las fábricas, detallando unidades y procesos.

La trazabilidad de la producción es un aspecto que Inditex ha considerado clave desde hace muchos años pues en el sector en el que desarrolla sus actividades, es una herramienta que sirve para controlar los numerosos riesgos que existen en materia de vulneración de derechos humanos laborales, ³²⁹ que se incrementan conforme las actividades son realizadas por los siguientes eslabones de la cadena. Por ese motivo, la empresa refiere que, en 2012, cuando actualizó su código de conducta, estableció expresamente en su sección 10 (titulada justamente como, “trazabilidad de la producción”) que “Los fabricantes y proveedores no podrán derivar la producción a terceros sin la autorización previa

³²⁸ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 331.

³²⁹ Además, la trazabilidad permite asegurar la salud y seguridad del producto y minimiza el impacto medioambiental.

y escrita de Inditex. Aquellos que lo hagan, serán responsables del cumplimiento de este Código por parte de dichos terceros y de sus trabajadores”.³³⁰

En la Memoria Anual de 2012, Inditex señalaba dentro de las medidas de control adoptadas para mitigar el riesgo de producción no autorizada, el análisis de las ratios de capacidad de producción en base a pedidos asignados por proveedor/fabricante, la adaptación de sus herramientas informáticas para permitir el registro de la totalidad de las fábricas utilizadas para la producción y el establecimiento de un sistema de control en origen de las producciones, además de procedimientos de auditoría y control específicos para los segundos y siguientes eslabones de la cadena, y una comunicación y aprobación ágil de los fabricantes.³³¹

En 2013, Inditex implementó internamente un sistema de gestión de fabricantes *online* que permitía que todos los proveedores que formaban parte de su cadena de suministro gestionen su cartera de fabricantes e intercambien con la empresa información actualizada sobre ellos. Ese sistema estaba integrado con otras herramientas de la empresa, como la plataforma de pedidos utilizada por los equipos comerciales y la herramienta de supervisión de proveedores de los equipos de responsabilidad corporativa, de tal manera que sus equipos podían compartir información actualizada. Para que los proveedores se familiaricen con el sistema y conozcan la importancia de la trazabilidad de la producción, ese ejercicio Inditex realizó un buen número de sesiones formativas.³³²

El ejercicio siguiente (2014), Inditex implementó auditorías de producción, que, en base al análisis de la información introducida por los proveedores en su sistema de gestión de fabricantes, hacían posible evaluar capacidades, procesos y tiempos, para asegurar que todas las unidades de producción fueran declaradas y aprobadas, lo que permitía que los trabajadores involucrados en la producción estén cubiertos por los programas que desarrollaba el código de conducta para

³³⁰ En estricto, ese tema también estuvo incluido en el Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos de Inditex incorporado como Anexo I del acuerdo marco suscrito en 2007 por Inditex y la FITTVC. Dentro del punto 11 sobre implantación del código, se contemplaban diversas disposiciones, entre ellas las vinculadas a la subcontratación, disponiendo que los fabricantes externos y proveedores no podrán subcontratar la producción sin la autorización previa y escrita de Inditex.

³³¹ INDITEX, *Memoria Anual 2012*, pág. 67.

³³² Según refiere, más de 1.100 proveedores (73% del total) acudieron a alguna sesión presencial INDITEX, *Memoria Anual 2014*, pág. 37.

proteger sus derechos. En esas auditorías, el más común de los incumplimientos detectados fue que el proveedor no había informado sobre todas las fábricas que participaban de su producción.³³³ En casos de incumplimientos o falta de transparencia, lo que hacía Inditex era trabajar con el proveedor a fin de comprometerlo a aplicar las medidas necesarias para subsanar los incumplimientos, considerando su falta de colaboración como un motivo para cesar la relación comercial.³³⁴

A partir de 2015 Inditex buscó perfeccionar su metodología para conocer mejor la capacidad productiva de cada fábrica, y todos los procesos y tipos de producto desde un punto de vista técnico, y así conseguir una visión más real de las posibilidades productivas de cada fábrica. Para ello, contaba con ingenieros especializados en sistemas y procesos productivos, así como en metodologías de planificación de la producción, entre otras cuestiones relacionadas.³³⁵

Ese ejercicio (2015), la cadena de suministro de Inditex tuvo 1.725 proveedores, y los equipos internos y externos de la empresa realizaron 2.866 auditorías de trazabilidad (16% más que el ejercicio anterior), *in situ*, comprobando que la producción para los distintos formatos comerciales se realizara en fábricas declaradas y autorizadas. A continuación, se detalla la distribución de las auditorías en las diversas regiones en las que Inditex tenía proveedores.

Tabla 14. Auditorías de trazabilidad (2014-2015)

Áreas geográficas	2015	2014
África	542	163
América	1.642	1.751
Asia	609	488
Europa no comunitaria	40	57
Unión Europea	33	4
Total	2.866	2.463

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2015, pág. 41.

³³³ *Ibidem*, pág. 44.

³³⁴ INDITEX, *Memoria Anual 2015*, pág. 41.

³³⁵ INDITEX, *Memoria Anual 2014*, pág. 46 y *Memoria Anual 2015*, pág. 40.

Aunque es preciso advertir que el hecho de que las fábricas tuvieran diversos clientes, y no solo produjeran para los formatos comerciales de Inditex, agrega dificultad al control pues la fábrica podría tener capacidad técnica y personal suficiente, pero sus diversos compromisos comerciales y los picos de producción podrían llevarla a subcontratar, sin autorización de sus clientes. Eso hace muy necesario que se realicen auditorías *in situ*.

En 2016 Inditex elaboró una política de trazabilidad que implicó la integración total del sistema de auditorías pre-assessment (mediante el cual se realiza la primera evaluación de las condiciones de cada fábrica) en los sistemas corporativos, para asegurar la trazabilidad desde el inicio de la relación, y permitir que el equipo de compra de Inditex y el proveedor puedan conocer si este último ingresa o no a la cadena de suministro.³³⁶ Es decir, la primera etapa comenzaba antes de iniciar la relación comercial, como un requisito para iniciar esta.

El ejercicio siguiente, Inditex continuó mejorando su sistema de trazabilidad de la producción e implementando nuevas prácticas para el desarrollo de una metodología global, estandarizada, que fuera eficaz. En 2017 la empresa realizó 2.621 auditorías de trazabilidad, detectando 263 incumplimientos, frente a los cuales implementó planes de remediación, buscando que los proveedores mejoren sus sistemas de gestión y aseguren la trazabilidad de sus propias cadena de suministro. Según refiere Inditex, entre otras medidas, con el apoyo del departamento de compras comenzaron a solicitar a los proveedores un Plan de Control de Producción para resolver puntos débiles de su cadena de suministro. La aplicación de estos planes comenzó en junio de 2017 y al cierre de ese ejercicio habían solicitado 81 planes, bloqueando a nueve proveedores por incumplimientos reiterados. Otra medida adoptada fue la intensificación de la formación sobre trazabilidad de los proveedores, a fin de que puedan conocer mejor las exigencias de Inditex en esa materia, y sepan manejar adecuadamente la herramienta informática para la declaración de pedidos.³³⁷

En octubre de 2018 Inditex actualizó completamente la herramienta informática de trazabilidad que había desarrollado internamente,³³⁸ con el objeto de facilitar el acceso de los interesados (equipos internos y proveedores) y de tener información más amplia y precisa sobre los centros de producción, desde la materia prima utilizada hasta el producto terminado, pasando por todos los procesos intermedios.³³⁹ La metodología elaborada comprendía diversas etapas

³³⁶ INDITEX, *Memoria Anual 2016*, pág. 61.

³³⁷ INDITEX, *Memoria Anual 2017*, pág. 73.

³³⁸ La misma que había ido evolucionando durante la ejecución del Plan Estratégico 2014-2018.

³³⁹ Además, a través de la plataforma informática, el proveedor puede recibir y proporcionar información en materia social, medioambiental y de salud y seguridad del producto de cada una de las fábricas que utiliza.

INDITEX, *Memoria Anual 2019*, pág. 91.

del procedimiento, como el lanzamiento de las auditorías, el análisis de riesgo, la planificación y el reporte, permitiendo la evaluación del sistema de gestión y control de las producciones de los proveedores. Ese año se realizaron 2.546 auditorías de trazabilidad, dirigidas a verificar que solo fábricas autorizadas por Inditex elaboren sus productos. El número de incumplimientos detectados fue de 235, bloqueándose a ocho proveedores por incumplimientos reiterados. ³⁴⁰

En su Memoria Anual 2019, Inditex declaraba los hitos de los últimos cinco años, considerando como uno de ellos la trazabilidad (incluyendo materias primas y fibras sostenibles), y la realización de más de 12.000 auditorías de trazabilidad. ³⁴¹ Además, informaba que ese año habían actualizado y reforzado la metodología de las auditorías, para asegurar la trazabilidad de las prendas de una forma más exhaustiva. En esa materia, su estrategia se basaba en tres pilares: (i) el sistema de gestión de trazabilidad; (ii) el seguimiento y sensibilización de los proveedores, para que declaren su cadena de suministro completa; y, (iii) las auditorías de trazabilidad. Ese año se realizaron 1.396 auditorías de trazabilidad, detectándose 247 incumplimientos, número muy superior al detectado en años previos, pero que se explica por la implementación de la nueva metodología, que permitía detectar inconsistencias de una forma más exhaustiva. ³⁴²

En 2020 se realizaron 1.342 auditorías de trazabilidad (1.070 las hicieron auditores externos) y el número de incumplimientos detectados fue de 206. Ese año la metodología se tuvo que adaptar debido al COVID-19, realizándose por primera vez revisiones virtuales. ³⁴³

Según menciona Inditex en su Memoria Anual 2021, durante dicho ejercicio se realizaron auditorías *in situ*, en fábricas seleccionadas luego de haber efectuado un análisis de riesgo en función a la información proporcionada por los proveedores en el sistema de gestión y a la recabada por los clústeres. ³⁴⁴ El proceso se realizó en tres pasos: (i) análisis de la información registrada en el sistema de gestión de trazabilidad para identificar las producciones a revisar; (ii)

³⁴⁰ INDITEX, *Memoria Anual 2018*, pág. 92.

³⁴¹ Se habían realizado 1.396, 2.546, 2.621, 2.776 y 2.866 auditorías de trazabilidad en los años 2019, 2018, 2017, 2016 y 2015, respectivamente. INDITEX, *Memoria Anual 2019*, pág. 15.

³⁴² *Ibíd.*, págs. 91-92.

³⁴³ INDITEX, *Memoria Anual 2020*, pág. 355.

³⁴⁴ De darse cualquier indicio de la existencia de desviaciones en la trazabilidad de la producción, los equipos de trazabilidad de los clústeres realizan investigaciones adicionales.

visita sin previo aviso de las instalaciones de la fábrica reportada, para comprobar los procesos productivos que puede realizar, las producciones en curso y las ya realizadas; y, finalmente, (iii) se contrastaba el resultado de la visita con la información registrada en la herramienta de trazabilidad, a fin de verificar tanto los procesos como las unidades producidas por la fábrica.³⁴⁵

En 2021 se efectuaron 6.119 auditorías de trazabilidad (la mayoría, 5.804, las hicieron auditores externos), detectándose 553 incumplimientos, los cuales fueron gestionados por el equipo de trazabilidad, con los proveedores y los equipos comerciales, analizando su causa raíz para evitar que se repitan. Los incumplimientos representaron el 9% de los casos, porcentaje que en materia del riesgo de incumplimiento del código de conducta es importante (si tenemos en cuenta casos como el de Brasil en 2011, que se analizará en el próximo capítulo), y que pueden llegar a involucrar situaciones de trabajo en condiciones de esclavitud, trabajo de menores o sin respetar normas de seguridad y salud en el trabajo ni disposiciones sobre la seguridad de las edificaciones, por ejemplo.

La cantidad de auditorías se ha incrementado considerablemente, si tenemos en cuenta su evolución en los últimos años, la que se indica a continuación.

Tabla 15. Auditorías de trazabilidad (2018-2021)

Áreas geográficas	2021	2020	2019	2018
África	2.128	139	184	554
América	181	28	299	561
Asia	2.031	642	484	481
Europa no comunitaria	1.111	385	258	733
Unión Europea	668	148	171	217
Total	6.119	1.342	1.396	2.546

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021, pág. 333.

Según refiere Inditex, la trazabilidad es la base para asegurar sus estándares respecto a los productos que comercializa y a las fábricas que los elaboran, buscando instalaciones productivas y materiales más sostenibles.³⁴⁶ Por eso, ha trabajado en la integración de sus sistemas para la trazabilidad de su producción

³⁴⁵ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 332.

³⁴⁶ INDITEX, *Memoria Anual 2020*, pág. 354.

La estrategia de trazabilidad incluye validar los materiales más sostenibles para garantizar la circularidad de los productos.

INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 333.

en todo el proceso, a fin de poder contar en una sola base de datos con información sobre los pedidos y la fabricación del producto que pueda ser utilizada por las diversas áreas de la empresa (medioambiente, salud y seguridad del producto) para sus programas de control y auditorías. Este ha sido un proceso continuo, que la empresa sigue desarrollando.

En 2021 Inditex concluyó las acciones que había iniciado para elaborar y publicar los “Requisitos de Trazabilidad para Proveedores”. Si bien el documento comprende las acciones que ya estaba ejecutando la empresa, su consolidación y publicación permite tener una visión global del tema.³⁴⁷ Ese año, además, la empresa realizó el piloto de una nueva aplicación, i-Trace,³⁴⁸ y comenzó a implantar el sistema de gestión i-Trust³⁴⁹ lo cual da cuenta de la importancia que tiene para Inditex la trazabilidad de su cadena de suministro.

Como puede apreciarse de la información presentada en este punto, el sistema de gestión de trazabilidad desarrollado internamente por Inditex ha ido evolucionando con los años para facilitar su uso, no solo por los proveedores sino por los equipos internos, ampliando la información que recoge, todo con el fin de asegurar que los proveedores cumplan los estándares de sostenibilidad de Inditex y se responsabilicen por las fábricas que utilizan para la producción. El uso de la tecnología ha permitido que estos procesos vayan mejorando e integrándose. Sin embargo, tal como ya se advirtió, este es solo el primer paso para poder verificar el cumplimiento del código de conducta en la cadena de producción, que es el tema que se estudiará a continuación.

4.2. Auditorías para la verificación del cumplimiento del código de conducta

Como ya se indicó en la sección 3 de este capítulo, una vez que Inditex aprobó su Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos (para cuya

³⁴⁷ *Ibídem*, pág. 331.

³⁴⁸ Esa aplicación permite que el auditor tenga acceso a todos los datos necesarios para realizar las verificaciones de trazabilidad, mientras los equipos de Inditex pueden controlar el proceso de manera *online*.
Ibídem, pág. 333.

³⁴⁹ La empresa lo ha identificado como un sistema más simple y flexible, que cubrirá todas las variaciones posibles de configuración de la cadena de suministro.
Ibídem, pág. 332.

implantación creó el Departamento de Responsabilidad Corporativa), comenzó a implementar el proceso para auditar a sus proveedores y fabricantes. Para ello, según refiere Inditex en su Informe Anual de Sostenibilidad 2002, el Departamento de Responsabilidad Corporativa, en colaboración con los directores de fábrica y los responsables de fabricación de cada una de las cadenas, diseñó el Programa de Auditoría Social de Inditex,³⁵⁰ el mismo que contemplaba cinco fases:

- Fase I: Selección de escenarios geográficos.

El ejercicio 2002 Inditex contaba con 15 fábricas y 8 centros de distribución propios, y más de 1,900 proveedores en 42 países.

- Fase II: Selección de auditores sociales independientes.

Inditex contrató en el ejercicio 2002 sobre todo a grandes firmas auditoras (como KPMG y PwC), que tenían dominio de la legislación e idioma de los lugares en que iban a realizarse las auditorías.

- Fase III: Verificación independiente del grado de cumplimiento del código de conducta.

La auditoría a la fábrica o taller externo incluía las siguientes actividades:

- Reunión con la dirección de la fábrica para presentar el programa de auditoría social. De esa manera se buscaba que se entendieran los objetivos y el alcance de la auditoría.
- Visita completa a la fábrica, no solo a las zonas de producción y almacenes, sino también a las demás instalaciones utilizadas por los trabajadores.
- Entrevista al gerente, mediante un cuestionario, a fin de conocer el entorno sociolaboral de la fábrica (condiciones laborales, de salud y seguridad de las instalaciones).
- Entrevistas personalizadas y en privado a los trabajadores (15%, seleccionados al azar), para conocer las condiciones laborales, de salud y seguridad.

³⁵⁰ INDITEX, *Memoria Anual de Sostenibilidad 2002*, págs. 68-74.

- Recopilación de documentos (altas a la seguridad social, liquidaciones de impuestos, recibos de nóminas, etc.), para contrastar la información de las entrevistas.

Una vez concluido el trabajo de campo, los auditores debían elaborar un Informe de Auditoría Social, que incluyera un resumen de las conclusiones de la visita y el Plan de Acción Correctivo (con los incumplimientos identificados específicamente según el apartado del código de conducta, el lugar de las instalaciones en las que se detectó, y el plan de medidas correctoras, consensuadas con los gerentes de las fábricas), que se debía comunicar a los directivos del fabricante.

Al 31 de enero de 2003, habían auditado 1,013 fábricas y talleres externos, 929 ubicados en la Unión Europea, 23 en Europa no comunitaria, y el resto (61) en el Norte de África.

- Fase IV: Gestión de resultados.

Estaba a cargo del Departamento de Responsabilidad Corporativa de Inditex, que teniendo en cuenta las conclusiones de los fabricantes debía realizar una valoración interna de los mismos con un programa informático que permitía medir de forma objetiva el nivel de cumplimiento del código.

Para ello, consideraban indicadores agrupados en las siguientes materias: salario mínimo y/o convenio de aplicación, liquidación de la nómina, horas extras, gestión de documentación laboral de los trabajadores, formas de retribución, vacaciones, vías de evacuación, equipos de protección, condiciones ambientales, formación en salud y seguridad, equipos de protección, medios de extinción de incendios, políticas medioambientales, edad mínima, discriminación, libertad de asociación, acosos y abusos, subcontratación, legislación vigente y revisión independiente.³⁵¹

- Fase V: Planes de Acción Correctivos.

Los planes buscaban una mejora continua de las condiciones de trabajo. Por eso, fijaban acciones correctivas y de seguimiento.³⁵² El objetivo propuesto

³⁵¹ *Ibidem*, págs. 72-73.

³⁵² Si el incumplimiento era grave, el Departamento de Responsabilidad Corporativa podía plantear que se suspenda la relación con el proveedor, hasta verificar que el incumplimiento

para el ejercicio 2003 fue realizar auditorías semestrales en los casos en que se hubieran detectado incumplimientos graves, en los demás casos, se puso como objetivo realizar un seguimiento periódico pero aleatorio.

Durante dicho ejercicio, Inditex se enfocó en el proceso de implantación de su código en la cadena de producción y en las auditorías sociales, manteniendo la ejecución de su Programa de Auditoría Social considerando las cinco fases detalladas líneas arriba.

En los años siguientes las actividades de Inditex para el control de su cadena de suministro fueron ajustándose, en función a las experiencias adquiridas y a su incorporación o contacto con nuevas organizaciones vinculadas al tema. Así, en 2004 implementó como política ³⁵³ que en los casos en que fuera posible, se preferiría para la realización de las auditorías sociales a consultores acreditados por la SAI, con ese propósito inició relaciones con Intertek. ³⁵⁴

En 2004, después de las auditorías realizadas, Inditex decidió reducir su número de proveedores a la mitad. El efecto de esa decisión en las distintas áreas geográficas en las que contaba con fabricantes se aprecia claramente en la siguiente tabla.

Tabla 16. Talleres auditados (2004)

Area geográfica	Talleres auditados	Talleres abandonados (#)	Talleres abandonados (%)
Unión Europea (UE)	1.761	901	51,16%
Asia	487	239	49,08%
Europa no (UE)	189	89	47,09%
Norte de África	148	81	54,73%
América	77	34	44,16%
Total	2.662	1.344	50,49%

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2005, Desempeño Social y Medioambiental, pág. 48.

El año siguiente, Inditex continuó con sus procesos de auditoría, en los distintos escenarios geográficos en los que tenía distribuida su cadena de producción. Los resultados se detallan en la siguiente tabla.

se hubiera corregido. Si el incumplimiento persistía después del plazo otorgado, se podía llegar a la terminación de la relación contractual (consensuando eso con el equipo comercial).

³⁵³ Inditex implementó una directriz interna aplicable a partir del 1 de enero de 2004. INDITEX, *Memoria de Sostenibilidad 2003*, pág. 97.

³⁵⁴ Certificadora multinacional británica que había sido fundada en 1996. Como ya se indicó, las auditorías previas las habían realizado reconocidas firmas auditoras, como KPMG y PwC. INDITEX, *Memoria Anual 2005. Desempeño Social y Medioambiental*, pág. 48.

Tabla 17. Talleres auditados (2005)

Area geográfica	Talleres activos al 31/01/05	Talleres externos y subcontratas auditados	No. talleres abandonados	Porcentaje de talleres abandonados
Unión Europea (UE)	932	406	170	41,87%
Asia	464	427	120	28,10%
Europa no (UE)	138	106	13	12,26%
Norte de África	91	61	22	36,07%
América	61	60	14	23,33%
Total	1.686	1.060	339	31,98%

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2005, Desempeño Social y Medioambiental, pág. 48.

Como puede apreciarse, el número de talleres abandonados por incumplimiento del código de conducta disminuyó de la mitad a la tercera parte. A continuación, se detalla el tipo de incumplimientos detectados en las auditorías.

Tabla 18. Incumplimientos detectados (2005)

Grado de incumplimiento del Código	Norte de África	América	Asia	Europa no UE	Unión Europea
Trabajo infantil ³⁵⁵	-10%	-10%	-10%	-10%	-10%
Salario debajo de mínimo legal	30%-59%	-10%	30%-59%	10%-29%	-10%
Retribuciones no declaradas ³⁵⁶	-10%	-10%	-10%	-10%	-10%
Salario no acorde ³⁵⁷	30%-59%	-10%	10%-29%	-10%	10%-29%
Horas extras no remuneradas ³⁵⁸	10%-29%	10%-29%	30%-59%	10%-29%	10%-29%
Indocumentados ³⁵⁹		-10%	10%-29%	10%-29%	-10%
Sin contrato	30%-59%	-10%	10%-29%	-10%	-10%
No vacaciones	10%-29%	-10%	10%-29%	10%-29%	-10%
No evacuación	30%-59%	30%-59%	10%-29%	10%-29%	30%-59%
No revisiones	30%-59%	-10%	10%-29%	10%-29%	10%-29%
No facilita información ³⁶⁰	10%-29%	10%-29%	10%-29%	-10%	-10%
No formación	+60%	30%-59%	10%-29%	30%-59%	30%-59%
No protección	30%-59%	10%-29%	30%-59%	30%-59%	10%-29%
No extintores	10%-29%	10%-29%	10%-29%	10%-29%	10%-29%
No plan de residuos	-10%	-10%	-10%	-10%	10%-29%
No política medioambiental	10%-29%	30%-59%	30%-59%	10%-29%	30%-59%
No asociación ³⁶¹	30%-59%	-10%	-10%	-10%	-10%
Subcontratación no autorizada	10%-29%	10%-29%	10%-29%	30%-59%	10%-29%
Abusos	-10%	-10%	-10%	-10%	-10%
Discriminación	-10%	-10%	-10%	-10%	-10%

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2005, Desempeño Social y Medioambiental, págs. 50-51.

³⁵⁵ Existencia de trabajo infantil o imposibilidad de comprobar la edad de los trabajadores.

³⁵⁶ El trabajador recibe remuneraciones no declaradas a las correspondientes instituciones tributarias y de la seguridad social.

³⁵⁷ Salario no acorde al convenio colectivo o que está por debajo del salario mínimo interprofesional.

³⁵⁸ Horas extras no remuneradas o pagadas por debajo del ratio fijado por ley o por el correspondiente convenio colectivo.

³⁵⁹ Trabajadores sin sus documentos de residencia en vigor.

³⁶⁰ Información relativa a la auditoría social, de acuerdo con los estándares del BSCI.

³⁶¹ No se respetan los derechos de asociación ni de negociación colectiva a los trabajadores de la fábrica.

Como puede apreciarse, además de temas laborales se evaluaron aspectos en materia de seguridad y salud en el trabajo y medioambiente, como: la inexistencia o vías de evacuación y emergencia inadecuadas; la realización de las revisiones médicas contempladas en la legislación local vigente; la capacitación a los trabajadores en materias relacionadas con la salud y seguridad en el puesto de trabajo; no proporcionar ni poseer equipos de protección adecuados; que no existan extintores, estos sean inaccesibles, y/o no estén operativos; no tener un plan para recoger y tratar residuos; y, no haber implantado una política medioambiental en las instalaciones de la fábrica. Es en estos aspectos que se detectó los niveles de incumplimiento más altos, y también en el pago de remuneraciones, por no respetar el mínimo o no pagar horas extras. Sin embargo, otros incumplimientos también resultaban muy graves para Inditex, como el nivel de subcontratación no autorizada, que en talleres de países europeos que no formaban parte de la Unión Europea fluctuaba del 30% al 59%, mientras que en las otras áreas geográficas estaba entre el 10% y el 29%. Y esto era muy serio, porque la subcontratación no controlada puede dar lugar a las peores situaciones de abuso de los trabajadores involucradas en ella.

Probablemente por la situación expuesta, Inditex desarrolló el “Proyecto ADN” durante el ejercicio 2005, ³⁶² para conocer integralmente el proceso de producción de sus prendas de vestir, calzado y complementos. A estos efectos, Inditex estructuró su proyecto en cinco fases: (i) la determinación de los elementos que componen la “estructura molecular” de la cadena de producción; (ii) la comprensión de dicha estructura; (iii) el “rompimiento” de la molécula de ADN para investigar las diferentes agrupaciones de átomos que contiene; (iv) la “cristalografía de rayos x”; y, (v) la identificación de los genes responsables de trastornos y conductas concretas, esto con la finalidad de responder a la pregunta que se hicieron: cómo a partir de un producto, podían desarrollar un organismo complejo de forma sostenible?.

La Fase I consistía en valorar los incumplimientos del código de conducta, para lo cual correspondía asignar puntos en función a la gravedad del incumplimiento.

³⁶² INDITEX, *Memoria Anual 2005. Desempeño social y Medioambiental*, págs. 52-53.

En la Fase II, agruparon en cuatro categorías a las fábricas, de la “A” a la “D”, según el puntaje asignado luego de la auditoría social:

- Categoría “A”: Hasta 24 puntos
- Categoría “B”: entre 25 y 49 puntos.
- Categoría “C”: entre 50 y 74 puntos.
- Categoría “D”: más de 75 puntos

En la Fase III asignaron una categoría de riesgo individual a cada prenda de vestir, zapato o complemento (más de 400 millones de objetos, al 31 de enero de 2006), en base a los incumplimientos de la fábrica en la que cada objeto fue producido.

En la Fase IV, utilizando una herramienta informática, integraron información de las compras realizadas por cada uno de los formatos comerciales de Inditex, con las auditorías sociales realizadas.

Finalmente, en la Fase V asignaron a cada comprador un “riesgo global”, considerando el grado de cumplimiento del código de Inditex, de cada uno de los bienes producidos para la empresa.

Esta fue una etapa clave para el desarrollo del sistema de control de Inditex, pues con dicha metodología era posible determinar con más claridad cómo el nivel de incumplimiento de un proveedor podía afectar a algún formato comercial de Inditex, no sólo por el grado de cumplimiento, sino también por el volumen de bienes que producía. Esta información, vinculada al tipo de proveedor, en función de su ubicación y otros criterios, permitía adoptar decisiones comerciales con un mayor conocimiento de las consecuencias de esas medidas.

El ejercicio siguiente (2006), Inditex se dedicó a desarrollar Programas de Fortalecimiento de la Cadena de Producción, proyectos dirigidos a “implantar el Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos en los proveedores de Inditex, y posteriormente, a verificar su grado de cumplimiento por auditores independientes de acuerdo con estándares internacionales”.³⁶³ Los instrumentos diseñados por Inditex fueron los siguientes: (i) Pre-Assessment; (ii) Company

³⁶³ La metodología propia de Inditex, el SA 8000 y la Directriz 62 de ISO/IEC. INDITEX, *Memoria Anual 2006*, pág. 314.

Profile; (iii) Social Audit Programme; y, (iv) Corrective Action Plan Audit Report.

364

El Pre-Assessment era un procedimiento de normalización *online* aplicable a los proveedores que deseaban formar parte de la cadena de Inditex, dividido en seis fases: (i) se “invitaba” al candidato a participar en el proceso de preselección; (II) el candidato registraba en el sistema información relativa a sus centros de producción, especificando la capacidad de producción, calidad, salud y seguridad del producto y cumplimiento de los códigos de Inditex; (iii) se asignaba un *pre-rating online*, como apto o no apto; (iv) basado en los resultados de la fase previa, el encargado de compras de Inditex valoraba el inicio del proceso de normalización del potencial proveedor; (v) se realizaban las auditorías sociales, de calidad, de salud y de seguridad del producto; y (vi) en función del resultado de las auditorías se incluía o no al candidato en la cartera de proveedores normalizados de Inditex.

Los otros instrumentos estaban vinculados a la auditoría social. Inicialmente se registraba la información del proveedor necesaria para la realización del “trabajo de campo” de la auditoría (razón y domicilio social, estructura organizativa, número de trabajadores y subcontratas); luego se efectuaba la auditoría, que consistía en una serie de pruebas diseñadas para verificar el grado de cumplimiento del código; y finalmente el auditor preparaba un reporte resumiendo las conclusiones de la auditoría y diseñaba con el responsable del centro de producción el Plan de Acción Correctivo, fijando los plazos para la corrección oportuna. Con los resultados de las auditorías sociales se asignaba un *rating* de riesgo al proveedor (A, B, C o D, que Inditex había denominado como el “ADN Corporativo”).

Las fases del proceso eran las siguientes: (i) sensibilización de proveedores; (ii) autoevaluación; (iii) auditoría social; (iv) auditoría de seguimiento; y, (v) valoración.³⁶⁵

³⁶⁴ *Ibidem*, págs. 318-320.

Se va a mencionar las denominaciones originales que Inditex dio a los nuevos instrumentos, pero resulta conveniente traducir las mismas al español: (i) Pre-Evaluación; (ii) Perfil de la Empresa; (iii) Programa de Auditoría Social; y, (iv) Informe de Auditoría del Plan de Acción Correctivo.

³⁶⁵ En el ejercicio siguiente (2007) en que se presenta formalmente la metodología, la denominación de las fases varió un poco (la segunda fase se denominó “autodiagnóstico”,

En la Memoria de 2007 Inditex hizo público el desarrollo una metodología propia para la realización de auditorías sociales, ³⁶⁶ en colaboración con la FITTVC ³⁶⁷ y el Centre for Business and Public Sector Ethics de Cambridge, a la que denominó “*Tested to Wear*”, ³⁶⁸ la cual presentaba ciertas innovaciones con respecto a la antigua metodología, como el incremento en el número de horas/consultor para la ejecución del trabajo de campo y en el número de entrevistas a los trabajadores (que se realizarían dentro y fuera de la fábrica para contrastar las respuestas), entrevistas con los responsables de los sindicatos de la fábrica para contrastar las conclusiones derivadas de la ejecución de las auditorías y el diseño de los planes de acción correctivos, y acciones específicas para aquellos escenarios geográficos en donde el ejercicio de los derechos de asociación y negociación colectiva estén limitados y/o restringidos. ³⁶⁹ Inditex identificaba diversas herramientas para aplicar esta metodología, entre ellas: auditorías sociales, auditorías de seguimiento, planes de acción correctivos y *assessments* de fábricas en materias relacionadas con la gestión de derechos humanos y la prevención de conflictos. ³⁷⁰

Las Fases del Programa de Cumplimiento (*Compliance*) implementado por Inditex, que menciona en la Memoria Anual 2008, fueron las siguientes: (i) sensibilización, formación de los potenciales proveedores en aspectos relacionados con la implantación del código de conducta de Inditex en sus fábricas; (ii) capacitación de auditores sociales acreditados en el código de conducta de Inditex y en la metodología *Tested to Wear*; (iii) autodiagnóstico, mediante la herramienta *pre-assessment*; (iv) auditorías sociales, realizadas por auditores externos acreditados; (v) resultados de las auditorías, que implicaban

mientras que la cuarta y quinta fases fueron denominadas “ADN corporativo” y “proveedores abandonados”).

INDITEX, *Memoria Anual 2007*, pág. 76.

³⁶⁶ Esto después de haber incluido en el nuevo código de conducta, aprobado en julio de 2007, el *Base Code* de ETI.

³⁶⁷ Según refiere Inditex, se trató de la primera iniciativa de trabajo conjunto entre la FITTVC y una multinacional textil, para el desarrollo de una metodología de verificación y auditoría social.

INDITEX, *Memoria Anual 2007*, pág. 74.

³⁶⁸ Como se indicó previamente, Inditex había desarrollado también los estándares *Clear to Wear* y *Safe to Wear*.

Ibídem, pág. 5.

³⁶⁹ INDITEX, *Memoria Anual 2007*, pág. 74.

³⁷⁰ Además del desarrollo de programas de creación de capital social, para lograr relaciones industriales maduras a mediano plazo.

Ibídem, pág. 62.

la valoración del grado de cumplimiento de cada uno de los apartados del código de conducta por proveedor/región, ³⁷¹ como lo establece la metodología de reporte de ETI y determinación del rating de proveedores; (vi) racionalización de la cadena de producción; y, (vii) planes de acción correctivos, que además requerían consensuar los plazos de corrección y la fecha para realizar la auditoría de seguimiento.

En los ejercicios siguientes Inditex continuó desarrollando su programa de verificación del cumplimiento de su código de conducta, realizando auditorías sociales, acordando planes de acción correctivos y auditorías de seguimiento (en las que también participaban representantes de la FITTVC) formando auditores en esa metodología, y actualizando sus procedimientos y herramientas.

En 2010, Inditex creó un documento que denominó *Inditex Minimum Requirements*, ³⁷² para facilitar la adhesión electrónica de sus proveedores a los estándares de la empresa.

En 2012, con la actualización del código de conducta, la empresa decidió crear un proceso formativo para sus auditores externos, para garantizar que las auditorías sean homogéneas.

El año siguiente, Inditex aprobó la estrategia 2014-2018 para la gestión de su cadena de suministro, dejando constancia que aplicaba la diligencia debida propuesta en el Marco Ruggie, identificando y evaluando a su cadena de suministro. ³⁷³

La metodología de auditorías fue actualizada el 2017, modificándose el cuestionario de la auditoría y el sistema de puntuaciones, con el objeto de lograr una mayor objetividad en el resultado (se estableció una asignación de la puntuación automática, a partir de las respuestas al cuestionario dadas al

³⁷¹ Las calificaciones eran las siguientes: (A) Cumple con el estándar *Tested to Wear*; (B) Incumple algún aspecto no relevante del estándar; (C) Incumple algún aspecto no excluyente; y, (D) Incumple varios aspectos relevantes. Esto llevaba a calificar a las fábricas como de riesgo mínimo, bajo, medio o alto, respectivamente. INDITEX, *Memoria Anual 2008*, pág. 72.

³⁷² Documento que contiene el conjunto de los requerimientos de Inditex en materia social, laboral, así como de salud y seguridad de producto (incluyendo el código de conducta) y al que todos los proveedores se adhieren al comenzar su relación comercial con Inditex.

³⁷³ La siguiente estrategia implementada por Inditex, “El Trabajador en el Centro” 2019-2022, ha mantenido la diligencia debida como uno de los elementos para el desarrollo de la misma, la cual debía realizarse sobre los posibles impactos en los derechos humanos a lo largo de la cadena de suministro.

auditor). Con el procedimiento anterior, el auditor realizaba una valoración considerando el grado de cumplimiento de cada uno de los apartados del código de conducta, en una escala del 1 al 4, considerando su incumplimiento significativo (1), el incumplimiento puntual (2), razonable (3), y, la no existencia de evidencias de ningún incumplimiento (4).

También se revisó la valoración de los incumplimientos para incrementar la exigencia al momento de realizar la puntuación. Esta actualización de la metodología se debió entre otras cosas a la experiencia adquirida en la implantación del acuerdo marco con IndustriALL, tal como lo reconoce Inditex en su Memoria Anual 2017.³⁷⁴

Actualmente Inditex realiza los siguientes tipos de auditorías vinculadas a aspectos laborales de su código de conducta: ³⁷⁵ auditorías de trazabilidad (que ya se analizaron), auditorías pre-assessment, auditorías sociales y auditorías especiales.

A continuación, se presenta información de las auditorías realizadas en los dos últimos ejercicios, aunque es preciso advertir que el año 2020 fue ciertamente atípico, debido a la pandemia generada por el COVID-19.

Tabla 19. Auditorías por región (2020-2021)

Auditoría/Región	África	América	Asia	Europa NC	Europa	Total
Trazabilidad 2021	2.128	181	2.031	1.111	668	6.119
Trazabilidad 2020	139	28	642	385	148	1.342
Pre-Assessment 2021	81	27	1.599	325	365	2.397
Pre-Assessment 2020	63	15	2.123	394	467	3.062
Sociales 2021	244	63	3.139	1.326	1.068	5.840
Sociales 2020	197	14	3.259	1.074	1.145	5.689
Especiales 2021	91	5	1.066	233	13	1.408
Especiales 2020	36	2	673	43	27	781

Fuente: Memorias Anuales de Inditex 2020 y 2021, págs. 431 y 512.
Elaboración propia.

4.2.1. Auditorías de Pre-assessment

Como ya se adelantó, consisten en una evaluación previa de potenciales proveedores y fábricas, sin preaviso, para verificar si cumplen los requisitos establecidos en el código de conducta, y determinar si pueden formar parte de la cadena de suministro de la empresa e iniciar con ellos una relación comercial.

³⁷⁴ INDITEX, *Memoria Anual 2017*, pág. 110.

³⁷⁵ Inditex también realiza auditorías ambientales, pero no se va a hacer referencia a ellas por no estar directamente vinculadas con esta investigación.

Si el proveedor supera esta auditoría, debe firmar el *Inditex Minimum Requirements*, (Requisitos Mínimos de Inditex) ³⁷⁶ para recibir pedidos por parte de los equipos de compra de Inditex. El objetivo de la empresa es lograr relaciones a largo plazo, pero estas parten de que se cumplan los requisitos mínimos exigidos por Inditex.

En opinión de Almendros –que comparto– estos procesos de verificación a proveedores y contratistas, constituyen “un elemento diferencial de unas EMN respecto de otras, y en última instancia una ventaja competitiva de cara a su imagen corporativa”. ³⁷⁷

En 2021 se realizaron 2.397 auditorías de pre-assessment, la gran mayoría de la cuales (2.374) estuvieron a cargo de auditores externos, ³⁷⁸ por eso el interés de Inditex de que los auditores externos estén formados en la metodología de la empresa. El detalle de las auditorías por regiones y sus resultados, se presentan a continuación.

Tabla 20. Auditorías pre-assessment (2020-2021)

	2021	% Apto	2020	Apto
África	81	86%	63	92%
América	27	89%	15	73%
Asia	1.599	76%	2.123	79%
Europa no comunitaria	325	83%	394	78%
Unión Europea	365	98%	467	93%
Total	2.397	81%	3.062	81%

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021, pág. 336.

4.2.2. Auditorías sociales

Los proveedores y fabricantes que forman parte de la cadena de suministro de Inditex están sujetos a auditorías periódicas, ³⁷⁹ sin previo aviso (incluso más

³⁷⁶ Incluye requisitos de tipo social, medioambiental y de salud y seguridad del producto, que son de cumplimiento obligatorio por parte de los proveedores y fabricantes.

³⁷⁷ ALMENDROS GONZALEZ, M.A., “Procedimientos de verificación y control del desempeño laboral de los proveedores y contratistas de las multinacionales españolas”, en SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), *La dimensión laboral de la internacionalización de la empresa española. Una visión en conjunto de los instrumentos de gestión laboral transnacional de las multinacionales españolas*, Cinca, Madrid, 2014, pág. 25.

³⁷⁸ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 336.

³⁷⁹ La frecuencia de las auditorías aumenta, según el grado de incumplimiento detectado. Una de las partes esenciales de la auditoría es la de las entrevistas a los trabajadores y a sus representantes sindicales, en caso los hubiera. Esto permite que el auditor pueda conocer la realidad de la empresa, además de contrastar la información que hubiera obtenido de otras fuentes (el auditor revisa la documentación, visita las instalaciones y se entrevista con la

de una vez durante el año), con el objeto de verificar su grado de cumplimiento del código de conducta y establecer Planes de Acción Correctivos en base a los resultados, para asegurar que los derechos humanos laborales de los trabajadores que forman parte de la cadena de suministro sean respetados.

Como ya se indicó previamente, la metodología de las auditorías sociales fue diseñada por Inditex en 2007, en colaboración con diversas entidades, incluida la FITTVC. Esto muestra la buena relación que tenía la empresa con la federación sindical internacional y el reconocimiento de los aportes que podía brindar dicha organización para mejorar la realización de las mencionadas auditorías.

A continuación, se detallan las auditorías efectuadas en los últimos años, en las diversas regiones geográficas en las que Inditex cuenta con proveedores y fabricantes, entre las cuales destaca claramente Asia, seguida por Europa no comunitaria y la Unión Europea.³⁸⁰

Tabla 21. Auditorías sociales (2018-2021)

Región geográfica	2021	2020	2019	2018
África	244	197	406	380
América	63	14	19	55
Asia	3.139	3.259	3.020	2.473
Europa no comunitaria	1.326	1.074	1.660	1.241
Unión Europea	1.068	1.145	1.306	1.210
Total	5.840	5.689	6.411	5.359

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021, pág. 337.

Las auditorías sociales no solo permiten verificar el cumplimiento del código de conducta de Inditex, también sirven para que la empresa pueda identificar cuáles son los retos que tiene en cada país en que se encuentra situada su cadena de suministro, y qué puntos de su código de conducta presentan dificultades de ser cumplidos. Esto le provee de información relevante para desarrollar estrategias e implementar programas y adoptar otras medidas, que le permitan reducir riesgos o solucionar problemas en un país o zona específica, a través de sus clústeres.

gerencia). Con toda esa información, existen más posibilidades de hacer una evaluación certera sobre el cumplimiento del código de conducta.

³⁸⁰ De las más de 5.840 auditorías sociales llevadas a cabo en 2021, 5.578 fueron realizadas por auditores externos pertenecientes a diversas compañías auditoras. INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 337.

Tabla 22. Porcentaje de cumplimiento del código de conducta en fábricas activas de proveedores con compra (2021) ³⁸¹

Porcentaje de incumplimiento del Código	África	América	Asia	Europa no comunitaria	Unión Europea
Prohibición de trabajo involuntario	Más del 90%	Más del 90%	Más del 90%	Más del 90%	Más del 90%
Prohibición del trabajo juvenil o de menores ³⁸²	Más del 90%	Más del 90%	Más del 90%	Entre 70% y 90%	Más del 90%
Prohibición de discriminación	Más del 90%	Más del 90%	Más del 90%	Más del 90%	Más del 90%
Respeto a la libertad de asociación y negociación colectiva	Entre 70% y 90%	Más del 90%	Más del 90%	Más del 90%	Más del 90%
Prohibición de abuso o trato inhumano	Más del 90%	Más del 90%	Más del 90%	Más del 90%	Más del 90%
Higiene en el trabajo	Entre 50% y 70%	Entre 70% y 90%	Menos del 50%	Menos del 50%	Menos del 50%
Cumplimiento en materia salarial	Entre 70% y 90%	Entre 70% y 90%	Menos del 50%	Entre 50% y 70%	Entre 70% y 90%
Horas de trabajo	Entre 70% y 90%	Más del 90%	Menos del 50%	Menos del 50%	Más del 90%
Compromiso medioambiental	Más del 90%	Más del 90%	Más del 90%	Más del 90%	Más del 90%
Trabajo regular	Entre 70% y 90%	Más del 90%	Entre 70% y 90%	Entre 50% y 70%	Entre 70% y 90%
Implantación del Código ³⁸³	Menos del 50%	Entre 70% y 90%	Menos del 50%	Menos del 50%	Menos del 50%

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021, pág. 339.

El nivel de cumplimiento del código de conducta en el ejercicio 2021, permite identificar las áreas geográficas en las que ciertos aspectos del código de conducta pueden generar riesgos para Inditex. Si bien era previsible que Asia tenga un bajo nivel de cumplimiento del código de conducta en ciertos temas, lo mismo ocurre con el área denominada Europa no comunitaria, en la cual se muestra cierta debilidad en las fábricas en el cumplimiento del código en materia de higiene en el trabajo y horas de trabajo. Evidentemente, la información que Inditex obtiene sobre cada fábrica luego de las auditorías sociales (que no detalla en sus memorias anuales) debe de ser mucho más rica y precisa en cada caso y en cada materia auditada, pues el procedimiento implica calificar a cada fábrica auditada.

Como resultado de la auditoría se emite una calificación según el grado de cumplimiento del código de conducta. Las calificaciones son las siguientes:

³⁸¹ No incluye información de las fábricas bloqueadas.

³⁸² Considera los casos en que no existen sistemas adecuados de verificación de la edad de los trabajadores.

³⁸³ Incluye los casos en que no existen sistemas adecuados de registro y comunicación a los trabajadores.

- Proveedor A: Cumple con el código de conducta.
- Proveedor B: Incumple algún aspecto no relevante del código de conducta.
- Proveedor C: Incumple algún aspecto sensible pero no concluyente del código de conducta.
- Proveedor sujeto a Plan de Acción Correctivo: El incumplimiento del código de conducta desencadena la inmediata implantación de un Plan de Acción Correctivo (PAC).

En los últimos ejercicios, la clasificación de los proveedores activos con más de 20,000 unidades de compra ³⁸⁴ fue la siguiente:

Tabla 23. Clasificación de los proveedores activos (2018-2021)

Clasificación	2021		2020		2019		2018	
	Proveedores	%	Proveedores	%	Proveedores	%	Proveedores	%
A	653	37%	575	32%	784	40%	661	35%
B	1.077	60%	1.152	64%	1.051	53%	1.045	56%
C	18	1%	27	2%	44	2%	80	4%
Con PAC	23	1%	24	1%	38	2%	47	3%
PR ³⁸⁵	19	1%	27	1%	68	3%	33	2%
Total	1.790	100%	1.805	100%	1.985	100%	1.866	100%

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021, pág. 338.

Esta clasificación de los proveedores determina el nivel de compras que Inditex va a realizar. En su Memoria Anual 2021 la empresa mencionaba que el 98% de las compras las efectuó a proveedores con clasificación A o B, grados de cumplimiento que es mayor en el caso de proveedores que llevan más tiempo formando parte de la cadena de suministro de la empresa. Eso muestra cómo pueden influir los criterios de sostenibilidad sobre las prácticas de compra, ³⁸⁶ con lo cual se “premia” a aquellos proveedores que cumplen con el código de conducta.

En caso de detectarse algún incumplimiento, Inditex pone en marcha un PAC, proceso que no involucra únicamente a los equipos de Inditex, sino a sindicatos, ONG u otras organizaciones en caso de ser necesario, ³⁸⁷ teniendo por

³⁸⁴ Los proveedores con producción inferior a 20.000 unidades representan el 0,25%. INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 338.

³⁸⁵ En proceso de auditoría.

³⁸⁶ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 339.

³⁸⁷ Por ejemplo, en su Memoria Anual 2017 Inditex refiere que la colaboración externa en el desarrollo en los PAC tuvo lugar, entre otros, con IndustriALL y sus afiliados locales, con la *Association for Supporting Contemporary Life (Cagdas Yasami Destekleme adaernegi -*

objeto no solo implementar medidas que mitiguen o subsanen los incumplimientos, sino también prevenir que ocurran nuevamente. El plan tiene tres etapas:

- Lanzamiento.

Con el cual se inicia el PAC, analizando los puntos de mejora y discutiendo el plan, las medidas que deben adoptarse para mejorar el grado de cumplimiento del código de conducta, estableciendo los plazos para su implementación. Cabe precisar que la duración del plan depende de los incumplimientos detectados, en los casos más sensibles dura aproximadamente seis meses.

- Seguimiento.

Etapas en la cual Inditex brinda soporte en la implementación de las medidas correctivas, de dos maneras: dando asesoría sobre la mejor forma de implementar las medidas correctivas, y realizando un seguimiento del plan, para poder asegurar el avance a un ritmo adecuado, el cual incluye un punto de control, que es la visita de cualificación. Desde 2020 el seguimiento exhaustivo se ha ampliado, ya no solo se aplica a las fábricas con los incumplimientos más sensibles.³⁸⁸

En esta etapa se solicitan, reciben y validan las evidencias, realizando un control documental de las mejoras.

- Auditoría de seguimiento.

Al concluir el plazo previsto para la implementación del plan se realiza una nueva auditoría, verificándose los incumplimientos inicialmente detectados para evaluar si se implementaron las medidas correctivas. Después de la auditoría, se cierra el PAC definiendo si corresponde el bloqueo de la fábrica (lo que determina que ya no pueda seguir produciendo para Inditex, en aplicación de la política de “tolerancia cero” de dicha empresa) o realizar una nueva calificación.

CYDD) en Turquía y la ONG Pratham en India. Y en su Memoria Anual 2021, menciona al Refugee Support Centre (MUDEM, una asociación de apoyo a los refugiados creada en Turquía en 2014).

³⁸⁸ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 342.

Tabla 24. Planes de acción correctivos de ámbito social en fábricas por incumplimientos sensibles del código de conducta (2021)

Fábricas	África	América	Asia	Europa NC	Europa	Total
Iniciaron proceso de mejora	5	2	301	249	13	570
Mejoraron su cumplimiento	-	1	52	34	1	88
En proceso de mejora	5	1	184	190	7	387
% PACS finalizados con éxito	-	100%	44%	58%	17%	48%

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021, pág. 514.

El bloqueo de un proveedor es el último recurso que aplica Inditex. Para evitar tomar esa medida, no solo realiza los PAC, sino que ejecuta diversas acciones de apoyo y cooperación con sus proveedores, mediante sus clústeres (integrados por equipos locales interdisciplinarios), que conocen la realidad específica de cada región, así como sus particularidades y problemas.

Las prácticas de compra responsable que Inditex ha adoptado ³⁸⁹ como parte de sus compromisos como miembro de la iniciativa ACT impulsada por IndustriALL (a la que se hará referencia en el capítulo IV), también consideran una salida responsable en caso de conclusión de la relación comercial con algún proveedor, ³⁹⁰ para minimizar el impacto, pensando no solo en el proveedor sino sobre todo en los efectos que dicha situación probablemente tenga en los trabajadores de este. Por eso, la medida debe realizarse de una forma comprometida, con un acompañamiento y seguimiento previo.

Inditex refiere en su Memoria Anual 2021 que en ese ejercicio 16 proveedores fueron descartados por motivos relacionados con incumplimientos del código de conducta (en otros casos, la decisión se tomó por motivos comerciales pues existen otros factores que pueden afectar la relación, ajenos al código de conducta). El número de proveedores descartados en los años previos fue mayor, 23, 25 y 26 proveedores en 2020, 2019 y 2018, respectivamente. ³⁹¹

³⁸⁹ Para Inditex, las prácticas de compra responsable son esenciales para asegurar la sostenibilidad de su cadena de suministro, y guían la relación con sus proveedores, abarcando desde la planificación estratégica de las operaciones hasta la compra, con el objeto de facilitar la obtención de salarios dignos y mejores condiciones laborales.

Ibidem, pág. 335.

³⁹⁰ Medida que debe de adoptarse por causas fundadas, no arbitrariamente.

³⁹¹ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 344.

Tabla 25. Proveedores activos y descartados (al 31/01/2022)

Región geográfica	Proveedores con compra en 2021	Descartados por incumplimiento del código de conducta	Descartados por motivos comerciales	Proveedores activos a 31/01/2022
África	194	0	5	189
América	12	0	0	12
Asia	978	7	4	967
Europa no comunitaria	223	7	0	216
Unión Europea	383	2	0	381
Total	1.790	16	9	1.765

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021, pág. 344.

4.2.3. Auditorías especiales

Son realizadas por auditores internos o externos, sobre temas específicos, como la verificación de la salud y seguridad de los trabajadores, y visitas de seguimiento de los PAC (planes que son desarrollados de manera personalizada y coordinada) para comprobar su grado de cumplimiento, y evaluaciones técnicas estructurales de las instalaciones.

Tabla 26. Auditorías especiales (2018-2021)

Región geográfica	2021	2020	2019	2018
África	91	36	57	130
América	5	2	112	132
Asia	1.066	673	1.117	1.398
Europa no comunitaria	233	43	236	201
Unión Europea	13	27	97	121
Total	1.408	781	1.619	1.982

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021, pág. 344.

Como puede apreciarse, el sistema de auditorías de Inditex es bastante completo y ha evolucionado con el objeto de ser exhaustivo,³⁹² a fin de asegurar el cumplimiento de su código de conducta. Sin embargo, toda auditoría social tiene limitaciones evidentes, que provienen del hecho de hacer visitas específicas a las fábricas, en momentos determinados de sus operaciones. Por más que se trate de visitas inopinadas, siempre va a existir la posibilidad de que existan problemas no detectados, que puedan afectar a los trabajadores, de diversas maneras.

El hecho de que Inditex incluya organizaciones sindicales en el proceso (desde la información previa para la preparación de la visita, hasta la realización

³⁹² Esto dentro de lo que Inditex califica como su filosofía de “mejora continua”, a la que también está alineada la gestión sostenible de su cadena de suministro.
Ibídem, pág. 342.

de la misma), implica una mejora, pero la auditoría en sí no es suficiente, como señala Boix, quien participó en ese tipo de visitas y detectó en casi todos los casos insuficiencias en los informes, con problemas no revelados o mal señalados, relacionados con la seguridad, los horarios de trabajo –como los controles de entrada y salida, las horas extras–, retribuciones fuera de la nómina y limitaciones al ejercicio de la libertad sindical –con interferencias en las elecciones de los órganos de representación laboral–. Esto lo pudo comprobar al recorrer las instalaciones de las fábricas y sobre todo al conversar con los trabajadores y cotejar sus explicaciones con la documentación de la empresa. Las observaciones sindicales realizadas, en opinión de Boix “han contribuido a mejorar el sistema de auditorías, así como a entender que la intervención sindical es mucho más eficaz que el mejor sistema de auditoría”,³⁹³ afirmación con la cual estoy plenamente de acuerdo.

³⁹³ BOIX, I., “El Acuerdo ...”, cit., pág. 20.

CAPÍTULO III

SINGULARIDADES DEL SISTEMA DE CONTROL DE INDITEX: LA ARTICULACIÓN DE INSTRUMENTOS CON PARTICIPACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SINDICALES

Tal como lo han manifestado algunos dirigentes sindicales, las auditorías empresariales tienen inevitables limitaciones pues “si bien todas pueden detectar deficiencias en las cuestiones medioambientales, de seguridad, anomalías en el cumplimiento de normas técnicas, o irregularidades en la contabilidad empresarial y su relación con las cuentas del coste de personal. Pero todas, incluso las mejores, son incapaces de profundizar en la calidad de las relaciones laborales. Estas solamente podrán aflorar a través de las formas colectivas de organización de los trabajadores, de la necesaria intervención sindical”.³⁹⁴

Son los trabajadores, organizados colectivamente, quienes mejor pueden contribuir a la protección de sus derechos y de los derechos de los trabajadores que integran las cadenas mundiales de suministro de las empresas multinacionales, no solo porque tienen un conocimiento directo y cercano de la realidad, sino porque la participación de las organizaciones sindicales puede permitir que los problemas que surjan en cualquier ámbito sean conocidos por la empresa principal, quien no solo podrá adoptar las medidas correctoras sino emprender posteriormente planes de mejora.³⁹⁵ En esa línea, Inditex ha manifestado públicamente que cree que quien mejor puede proteger los derechos de un trabajador es el propio trabajador. Para ello, debe tener mecanismos para negociar de manera colectiva,³⁹⁶ lo cual requiere organizarse colectivamente y

³⁹⁴ BOIX LLUCH, I., “Intervención sindical en la cadena de valor de las empresas multinacionales para una eficaz aplicación de los compromisos de RSE: la experiencia de INDITEX”, en SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), *La transnacionalización de las relaciones laborales. Experiencias de gestión en las empresas multinacionales españolas*, Cinca, Madrid, 2015, pág. 122.

³⁹⁵ SANGUINETI RAYMOND, W., “La construcción de un nuevo derecho transnacional del trabajo para las cadenas globales de valor”, en ISLSSL, *Retos de los sistemas de legislación laboral y seguridad social. XXIII Congreso Mundial de la Sociedad Internacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Lima, 2021, pág. 150.

³⁹⁶ INDITEX, *Memoria Anual 2014*, pág. 53.

que los sindicatos que se constituyan libremente realicen una labor muy activa.

Con ese fin, Inditex cuenta con la colaboración de IndustriALL y los sindicatos locales, a través del acuerdo marco internacional firmado en 2007,³⁹⁷ y renovado posteriormente en 2014 y 2019 ya con la denominación de acuerdo marco global, que tiene como propósito principal garantizar el respeto de los derechos humanos en el entorno laboral y social, de todos los trabajadores involucrados en la cadena de suministro de Inditex,³⁹⁸ y que considera la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva como el eje central de una cadena de suministro sostenible, pues proporcionan a los trabajadores los mecanismos para controlar sus derechos laborales. Este instrumento ha reforzado el sistema de control de Inditex, convirtiendo a la organización sindical en lo que podría denominarse como un “socio estratégico” de la mencionada empresa. No en el sentido de ser parte de ella o mantener alineadas todas sus decisiones y posiciones, sino desde una perspectiva de colaboración y desarrollo de actividades de interés común, buscando aquello que los puede unir por encima de aquello que los confronta.

El acuerdo marco no es el único instrumento que regula la participación de la organización sindical en el sistema que ha desarrollado Inditex para controlar su cadena de suministro. Con el transcurso de los años la empresa multinacional y la federación sindical internacional han ido creando otros instrumentos, cada vez más específicos para instrumentalizar e involucrar en mayor medida a las organizaciones sindicales, tanto a nivel internacional como local en los objetivos comunes que tienen. En este capítulo se hará referencia al acuerdo marco y a algunos de esos instrumentos, los más relevantes. Para ello, previamente se analizará los dos acuerdos marco anteriores, a fin de que pueda apreciarse la evolución que ha tenido la relación entre las partes, no solo debido al mayor

³⁹⁷ El primer acuerdo se suscribió con la FITTVC (que años después pasó a formar parte de IndustriALL Global Union), en ese momento su secretario general era Neil Kearney. Este sindicalista delineó seis elementos clave de un enfoque maduro de relaciones laborales, que se detallaran más adelante.

³⁹⁸ Esta protección, como precisa Sanguinetti es una “tutela *externa al contrato de trabajo*”, que es ofrecida por un sujeto distinto al empleador (la empresa multinacional), por la posición que ocupa dentro del proceso productivo global y su capacidad para adoptar medidas que induzcan a su cumplimiento, sin necesidad de “traspasar la barrera de la personalidad jurídica diferenciada de los distintos participantes” de la cadena de suministro. Finalmente, la organización de la producción a través de estas cadenas “es en sí misma una fuente de riesgos”.

SANGUINETI RAYMOND, W., “La construcción ...”, cit., págs. 130 y 142.

involucramiento en actividades conjuntas y en la solución de problemas específicos, sino también como consecuencia del surgimiento a nivel internacional de nuevos instrumentos e ideas sobre la forma cómo debe actuar una empresa multinacional para asegurarse de que en su cadena de suministro se respeten los derechos humanos de los trabajadores.

1. EVOLUCIÓN DE LA RELACIÓN DE INDITEX CON LA FEDERACIÓN SINDICAL INTERNACIONAL DEL SECTOR

La relación de Inditex con la federación sindical internacional que agrupa a los trabajadores del sector textil y de confecciones tiene larga data, y se remonta a un período previo a la suscripción del primer acuerdo marco. Esta se fue desarrollando a raíz de reuniones sostenidas y trabajos realizados con el fin de solucionar problemas específicos dentro de la cadena de suministro y del Proyecto Spectrum.³⁹⁹

Boix y Garrido refieren que luego de la alerta dada por la Federación de Industrias Textil-Piel, Químicas y Afines-Comisiones Obreras (FITEQA-CCOO) a Inditex ante el desastre industrial en la fábrica Spectrum, se organizó una delegación conjunta para visitar Bangladés, en la que participaron, además del Departamento de RSC de Inditex, los secretarios generales de la FITTVC y de FITEQA-CCOO.⁴⁰⁰

Ante el pedido de la FITTVC para que se creara un fondo de compensación para las víctimas y sus familias, representantes de Inditex y de dicha federación sindical internacional comenzaron a tener reuniones, las que luego los llevarían a negociar el primer acuerdo marco internacional en el sector textil y de confecciones.⁴⁰¹ Finalmente, en el caso Spectrum solo Inditex aceptó hacer un

³⁹⁹ Por un lado, desde el año 2005 Inditex contaba con un acuerdo de colaboración con las Federaciones Sindicales Mundiales Union Network y la FITTVC (que fue renovado el año 2006) vinculado a sus empleados. Por el otro, ya en esa época realizaban actividades con su participación, como conferencias y su intervención como observadores sindicales independientes (FITEQA-CC.OO.) en sus actividades en sus clústeres de proveedores en China, Marruecos, Turquía y Portugal. INDITEX, *Memoria Anual 2015*, pág. 15 y *Memoria Anual 2006*, págs. 332-333 y 442.

⁴⁰⁰ BOIX I. y GARRIDO, V., “Balance sindical ...”, cit., pág. 8.

⁴⁰¹ A comienzos del año 2022 existían acuerdos en el sector suscritos con multinacionales españolas: Inditex, Mango (2018), El Corte Inglés (2021) y Tendam (2022), y acuerdos suscritos con otras empresas multinacionales: H&M (Suecia, 2015), Tchibo (Alemania,

pago, pese al llamado que se hizo a otras marcas para que participen en dar ese apoyo económico a las víctimas.⁴⁰²

Inditex constituyó el *Spectrum Trust* como un proyecto que iba a durar 12 meses y al que aportó 72.542 euros el ejercicio 2005.⁴⁰³ El año siguiente (2006) el aporte de Inditex ascendió a 94.908 euros, además el proyecto continuó desarrollando la metodología y técnicas para definir las indemnizaciones. Así, se consideró un pago inicial (*Lump Sum Payment*) y una pensión mensual para los familiares de los fallecidos y/o los heridos, dependiendo del caso, calculando que se necesitarían 533.000 euros para ayudar a las víctimas.⁴⁰⁴ El ejercicio 2008, Inditex volvió a destinar fondos al proyecto Spectrum (77.000 euros),⁴⁰⁵ concluyendo el proyecto en 2011, con los últimos pagos al fondo de pensiones para los damnificados del colapso de la fábrica.⁴⁰⁶

La relación desarrollada con la federación sindical internacional a partir de 2005,⁴⁰⁷ se fue manifestando en una serie de actividades e instrumentos

2016), Asos (Reino Unido, 2017) y Mizuno (Japón, renovado en 2020, el acuerdo inicial se suscribió en 2011),

⁴⁰² Se llegó a proponer un criterio para asumir responsabilidades, por parte del gobierno, la patronal y el empresariado de Bangladés (50%) y las marcas internacionales, en función a su volumen de producción del último año (50%), que inicialmente fueron aceptados pero que luego no pudieron aplicarse, porque la mayoría de las empresas multinacionales se retiraron, y además, porque los agentes locales no realizaron una gestión adecuada.

BOIX I. y GARRIDO, V., “Balance sindical ...”, cit., pág. 8.

⁴⁰³ INDITEX, *Desempeño Social y Medioambiental. Memoria 2005*, pág. 41.

Además, tal como se indica en la memoria, la gravedad del siniestro determinó que se pusieran en marcha medidas preventivas con el objeto de evitar nuevos accidentes de ese tipo. Así, Inditex participó en iniciativas desarrolladas por el Gobierno de Bangladés, en especial en el Programa de Revisión de las Condiciones Estructurales de las Fábricas en Bangladés puesto en marcha por la Bangladesh Garment Manufacturers Association (BGMEA) y en el grupo de trabajo “National Social Compliance Forum” (en el que participaban compradores internacionales, ONG, ministerios de economía y comercio, la BGMEA y asociaciones sindicales locales), creado con el objeto de aprobar un código de conducta sobre temas de responsabilidad social para todas aquellas empresas e instituciones que participaban en la industria del sector textil en Bangladés. Estas acciones, como se verá al analizar el caso Rana Plaza, fueron insuficientes. Se requería involucrar a más grupos de interés, incluyendo organizaciones sindicales internacionales.

⁴⁰⁴ INDITEX, *Memoria Anual 2006*, pág. 372.

⁴⁰⁵ INDITEX, *Memoria Anual 2008*, pág. 158.

⁴⁰⁶ INDITEX, *Memoria Anual 2011*, pág. 65.

⁴⁰⁷ Y desde años previos con FITEQA-CCOO, que había tratado con la dirección de Inditex temas vinculados a las condiciones de trabajo en las fábricas y los centros logísticos de Galicia, aunque su propuesta de tener un “Convenio Marco de Colaboración” como el que Inditex había suscrito con la ONG “Entreculturas” (impulsada por los jesuitas) para intervenir en la aplicación de su código de conducta en toda su cadena de producción, fue rechazada por el Consejo de Administración de Inditex por considerar en ese entonces que “no era lo mismo una ONG que un sindicato”.

BOIX, I. y GARRIDO, V., “Balance sindical ...”, cit., pág. 5.

acordados con esta, originados sobre todo frente a problemas específicos que afectaban la imagen y reputación de Inditex, pero también proyectándose a situaciones que podrían darse, considerando las características del sector, para tratar de evitarlas o reducir su impacto. La empresa no solo asumió una posición reactiva, también realizó acciones proactivas una vez que fue más consciente de los riesgos en materia de derechos humanos que le generaban las operaciones de su cadena de suministro, y decidió que debía involucrarse en actividades y tomar otras medidas que resultaban necesarias para asegurar la sostenibilidad de su negocio.

Así, en los primeros años de relación, luego del acercamiento en el caso Spectrum, Inditex y la FITTVC realizaron acciones conjuntas para resolver problemas derivados de prácticas antisindicales en la cadena de suministro de Inditex en Camboya y en el Perú, actividades que siguieron desarrollándose luego ante problemas surgidos después de la suscripción del primer acuerdo marco, y que fueron complementadas con la negociación de nuevos instrumentos para hacer efectiva la participación de la organización sindical en el control de la cadena de suministro de Inditex.

1.1. El Acuerdo Marco Internacional de 2007

El 4 de octubre de 2007, unos meses después de solucionar problemas surgidos al interior de su cadena de suministro, en fábricas en Camboya y Perú, Inditex y la FITTVC suscribieron un acuerdo marco internacional sobre derechos humanos y laborales fundamentales en la cadena de producción de Inditex (en ese momento las partes denominaron así a la cadena). De esa manera, fijaron el marco de colaboración en el que iban a actuar con el objeto de contribuir a la implantación efectiva de los derechos humanos y laborales fundamentales en la misma.

Boix refiere que comenzaron a trabajar sindicalmente con Inditex en 2002, a partir de su código de conducta unilateral, y solo después de intervenir en conflictos sobre su aplicación en países como Bangladés, Perú, Camboya y Portugal, lograron –luego de cinco años– firmar el acuerdo marco.

BOIX, I., “La Responsabilidad Social empresarial en la acción sindical nacional y transnacional para avanzar hacia un trabajo digno”, CC. OO Industria, Madrid, 2015, pág. 7, disponible en: https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2015/09/La-RSE-en-las-relaciones-laborales-transnacionales_Art.pdf (última consulta el 1 de julio de 2022).

Como ya se indicó, este fue el primer acuerdo marco en el sector, aunque ese tipo de instrumento ya tenía varios años siendo utilizado por algunas empresas multinacionales, sobre todo europeas.⁴⁰⁸ En ese entonces fue denominado “internacional” pues era el término que usualmente se utilizaba para designar a esos acuerdos,⁴⁰⁹ en la medida que se extendían más allá del país sede de la empresa multinacional, y llegaban a todos los países en los cuales la misma desarrollaba actividades. Su alcance obedecía al interés de la empresa y a la forma como esta desarrollaba sus negocios, ya sea directamente (caso en el que comprendía a los trabajadores de sus sucursales y subsidiarias), o indirectamente (caso en el que comprendía a sus contratistas y subcontratistas).

Cada acuerdo marco era único, en la medida en que dependía de la voluntad de la empresa multinacional celebrar un compromiso de ese tipo,⁴¹⁰ por lo que lo negociaba en función al nivel de implicación que deseaba tener, además de considerar sus políticas en materia de responsabilidad social empresarial. En consecuencia, el alcance de los acuerdos podía diferir aun cuando fueran suscritos por una misma federación sindical internacional.

El acuerdo marco de Inditex era pues, bastante particular. Una de sus características esenciales era que las partes se comprometían a velar por el cumplimiento del Código de Conducta para Fabricantes y Talleres Externos de

⁴⁰⁸ El primer acuerdo había sido suscrito por la multinacional francesa Danone (en ese momento, BSN), impulsada por su fundador y *Chief Executive Officer* (CEO), Antoine Riboud, quien quería “sindicatos fuertes en su empresa porque no podía imaginarse dirigiéndola estando en contra de sus empleados y sin respetar sus derechos”.

GALLIN, D., “Acuerdos marco internacionales: una nueva valoración”, en K. PAPADAKIS (Ed.), *Diálogo Social y Acuerdos Transfronterizos ¿Un marco global emergente de relaciones industriales?*, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid, 2009, pág. 54.

A partir del año 2000 comenzó a incrementarse el número estos acuerdos, siendo celebrados sobre todo por empresas multinacionales europeas.

⁴⁰⁹ Pero tal como advierte Sanguinetti, en ocasiones eran denominados con apelativos de tenor menos vinculante, como “declaración” o “acuerdo” sobre “principios de responsabilidad social”, “derechos sociales” o “derechos sociales fundamentales”, llegando incluso a denominarse como “códigos de conducta”.

SANGUINETI RAYMOND, W., “La tutela ...”, cit., pág. 334.

⁴¹⁰ Aunque como Boix precisa, su esquema en general es similar. Parten de una referencia, reproducción o resumen de los Convenios de la OIT, que constituyen el eje de sus compromisos, que acompañan con un desarrollo del tema vinculado a la actividad de la empresa, que complementan con alguna forma de seguimiento sindical del acuerdo, y la definición de su ámbito y formas de aplicación. Las diferencias importantes entre los acuerdos tienen que ver con el nivel de compromisos asumidos, su ámbito de aplicación y, sobre todo, el nivel de la intervención sindical.

BOIX, I., “La Responsabilidad ...”, cit., págs. 3-4.

Inditex,⁴¹¹ en el cual la empresa había fijado sus compromisos en materia social y medioambiental. Es decir, los estándares a cumplirse no habían sido negociados entre las partes, estaban previstos en un código, aprobado inicialmente en febrero de 2001,⁴¹² y cuya última revisión se había realizado en julio de 2007.⁴¹³ Claro está que los derechos a protegerse consideraban aquellos reconocidos en la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento, adoptada en 1998, e incluían otros igualmente relevantes. Además, dentro de las manifestaciones del acuerdo, se mencionaba el compromiso de ambas partes de defender y proteger las Convenciones de la OIT 29, 87, 98, 100, 105, 111, 135, 138, 155 y 159, lo cual implicaba no solo reconocer los derechos protegidos por las mismas, sino aplicarlos con los alcances y precisiones contenidos en dichos instrumentos.

El mencionado código de conducta consideraba el compromiso de Inditex de cuidar que todos sus fabricantes y talleres externos (centros de producción ajenos a la propiedad de Inditex), se adhieran al mismo y su responsabilidad para asegurar que ellos y sus subcontratistas cumplan con los estándares de dicho código, lo cual constituía “una suerte de cláusula social” impuesta por la empresa matriz a sus proveedores, para cuya efectividad se contempla en el acuerdo marco

⁴¹¹ El acuerdo además indicaba expresamente que las partes se comprometían a defender y proteger los Derechos Humanos y Laborales Fundamentales y, en especial, las Convenciones de la OIT números 29, 87, 98, 100, 105, 111, 135, 138, 155 y 159, la Declaración Universal de los Derechos del Hombre, el Convenio de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño y las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.

⁴¹² El hecho de que buena parte de sus productos se fabriquen en países en vías de desarrollo, con menores derechos y beneficios para los trabajadores y adicionalmente con dificultades en el control y vigilancia del cumplimiento de su legislación, determinaron que desde el año 2001 Inditex contara con un código de conducta aplicable a todos sus proveedores externos, y cuyo cumplimiento comprueba mediante auditorías sociales, un sistema que ha desarrollado desde esa época y que luego la empresa ha complementado con un acuerdo marco global y la participación de las organizaciones sindicales.

⁴¹³ La modificación se realizó después de que Inditex se incorporara a ETI en 2005 y se comprometiera a incorporar su *Base Code* en el Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos. El marco regulatorio sobre el que se basaba el nuevo código estaba integrado además por los Convenios de la OIT, la Declaración Universal de los Derechos del Hombre de Naciones Unidas, los Principios del Pacto Mundial de la ONU y las Directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Además, incluía la prohibición expresa de cualquier forma de trabajo forzado, regulado en las Convenciones 29 y 105 de la OIT (no contemplada en el anterior código de conducta).

INDITEX, *Memoria Anual 2007*, pág. 71.

El código fue actualizado nuevamente en 2012, y en esa oportunidad como manifiestan Boix y Garrido, se logró una redacción consensuada, “con lo que éste deja de ser un instrumento empresarial unilateral”.

BOIX, I. y GARRIDO, V., “Balance sindical ...”, cit., pág. 10.

una especie de delegación de la capacidad de denunciar los incumplimientos.⁴¹⁴

En la cláusula cuarta del acuerdo marco se establecía la incorporación del código de conducta de Inditex como Anexo I, pero también se detallaba su contenido, considerando once puntos: (i) prohibición de trabajo forzado; (ii) prohibición de trabajo infantil; (iii) prohibición de discriminación; (iv) respeto a la libertad de asociación y negociación colectiva; (v) prohibición de abuso o trato inhumano; (vi) seguridad e higiene en el trabajo; (vii) pago del salario; (viii) horas de trabajo no excesivas; (ix) compromiso medioambiental; (x) trabajo regular; y, (xi) implantación del código, punto dentro del cual se indicaba expresamente que los fabricantes externos y proveedores no podían subcontratar la producción sin la autorización previa y escrita de Inditex.

El ámbito de aplicación del acuerdo era lo que las partes denominaron como la “cadena de producción” de Inditex, aplicándose a todos los trabajadores, ya sean contratados directamente por Inditex o bien por sus fabricantes o/y talleres externos (cláusula segunda), incluso en aquellos centros de producción en los cuales la FITTVC no tuviera representación sindical, en los cuales se comprometían a divulgar el acuerdo (cláusula tercera)

Otro de los aspectos que cabe destacar del acuerdo, es el reconocimiento de la FITTVC como “la organización sindical global más representativa de los intereses de los trabajadores en el ámbito de la producción mundial del textil, vestido y calzado” y el reconocimiento del papel fundamental de la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva como mecanismos necesarios para las fábricas que componen la cadena de producción de Inditex, “porque proporcionan a los trabajadores los mecanismos adecuados para hacer valer sus derechos en el trabajo”. En base a ello las partes se comprometieron a:

- Desarrollar acciones conjuntas que permitan verificar la implantación de los derechos de libertad de asociación y de negociación colectiva en la cadena de producción de Inditex, y a cooperar en la búsqueda de soluciones en caso de surgir algún problema. Con ese fin, Inditex se comprometió a facilitar a la FITTVC información suficiente relacionada con los procesos de

⁴¹⁴ BAYLOS GRAU, A., “La responsabilidad de las empresas transnacionales en los procesos de externalización. Las cláusulas sociales internacionales”, en MONEREO PEREZ J.L. y PERAN QUESADA, S. (Directores), *La externalización productiva a través de la subcontratación empresarial*, Comares, Granada, 2018, págs. 125-126.

implantación de esos derechos en su cadena de producción.

- Constituir una comisión formada por tres representantes de Inditex y tres representantes de la FITTVC, que se reúna al menos una vez al año para revisar la aplicación del acuerdo y tratar cualquier asunto relacionado con este. En paralelo, se fijó el compromiso de informarse mutuamente, tan pronto se pueda, de posibles incumplimientos del acuerdo, para implementar un plan de acción que permita su oportuna corrección.
- Informar del contenido del acuerdo a los proveedores y talleres externos (Inditex) y a los sindicatos, estén o no afiliados (FITTVC).
- Desarrollar conjuntamente políticas de formación y programas de capacitación en materias laborales, diseñados para la aplicación del acuerdo en la cadena de producción de Inditex.

Como puede apreciarse, los compromisos asumidos iban más allá de la solución de los problemas específicos que pudieran presentarse en la cadena de producción de Inditex. Habiendo identificado en experiencias previas las dificultades que tenían los trabajadores de la cadena para ejercer sus derechos, se buscaba promover y fortalecer su derecho a la libertad de asociación y a la negociación colectiva, derechos habilitantes, que podrían permitir la protección de otros derechos de los trabajadores.

Si bien la duración del acuerdo era de un año, las partes habían contemplado la posibilidad de su prórroga automática, salvo que alguna de ellas lo denunciara tres meses antes de su vencimiento o del de alguna de sus prórrogas. Esto último nunca sucedió, el acuerdo se fue prorrogando sucesivamente, hasta que fue reemplazado por el acuerdo marco global suscrito el 8 de julio de 2014 por Inditex e IndustriALL, organización sindical que había absorbido a la FITTVC.

Durante los años que estuvo vigente el acuerdo marco, las partes fueron desarrollando nuevos documentos para fortalecer la ejecución conjunta del mismo y la participación de las organizaciones sindicales. Boix y Garrido mencionan específicamente tres documentos (“protocolos”), firmados por la Dirección de Inditex y por los sucesivos Secretarios Generales de la FITTVC (Patrick Itschert y Klaus Priegnitz): (i) el “Protocolo para la gestión del Acuerdo Marco Internacional” de 2010, en el que se designaron tres “expertos sindicales”

para las zonas de Asia, África y Europa y Latinoamérica, y los compromisos de Inditex para facilitar su labor; (ii) el “Acuerdo de Intenciones para el fortalecimiento del AMI en los países de producción de Inditex” de 2011, suscrito luego de los problemas detectados en Brasil que dejaron en evidencia la importancia de conocer todos los centros de trabajo que integran la cadena de producción en cada país; y, (iii) el “Protocolo para concretar la participación sindical” de 2012, que desarrollaba el acuerdo de 2011 y daba derecho a la federación sindical internacional y a los sindicatos locales a conocer en detalle los centros de trabajo que conformaban la cadena de producción y a tener acceso a los mismos.⁴¹⁵

El primer protocolo constituyó un antecedente del acuerdo de 2016 sobre expertos sindicales en los clústeres, y el tercer protocolo (que desarrolló el segundo), estableció dos derechos básicos a favor de las organizaciones sindicales, y fue considerado luego como un anexo del acuerdo marco global de 2014.

Como los dos primeros protocolos fueron recogidos posteriormente en otros documentos, solo se estudiará a continuación el tercer instrumento.

1.2. El Protocolo para concretar la participación sindical de 2012

El “Protocolo para concretar la participación sindical para el fortalecimiento del acuerdo marco global en la cadena de producción de Inditex” (en adelante, “el Protocolo”) fue suscrito el 4 de mayo de 2012, y si bien no es posible conocer el tiempo exacto durante el cual Inditex y la FITTVC negociaron el contenido del documento, considerando que mediante el mismo desarrollaron el Acuerdo de Intenciones “Incremento de la participación sindical para el fortalecimiento de Acuerdo Marco Internacional en los países de producción de Inditex” (en adelante, el “Acuerdo de Intenciones”) firmado el 1 de septiembre de 2011, queda en evidencia que tardaron menos de un año en concretar mediante el Protocolo las condiciones en que se reforzaría la participación de la organización sindical

⁴¹⁵ BOIX, I. y GARRIDO, V., “Balance sindical ...”, cit., pág. 11.

Este protocolo, que aseguraba a los sindicatos locales su participación en la vigilancia del acuerdo marco internacional, ha sido considerado básico para garantizar la eficacia de este. NIETO, P., “Los acuerdos marco internacionales como una manifestación de la negociación colectiva en red”, *Trabajo y Derecho*, 2017, núm. 26, pág. 71.

para asegurar el cumplimiento del acuerdo marco celebrado en 2007.

El mencionado Acuerdo de Intenciones, que fue suscrito por el secretario general de la FITTVC y el director de RSC de Inditex se dio en un contexto específico: el problema que tuvo Inditex en 2011 en Brasil, cuando el Ministerio de Trabajo y Empleo descubrió en el Estado de Sao Paulo personas que laboraban en la confección de prendas de Inditex en condiciones de trabajo deplorables.⁴¹⁶ En el acápite 3.3.2 de este capítulo se analizará detalladamente ese caso, aquí solo corresponde indicar que ese problema contribuyó a que Inditex decidiera dar un paso más en su relación con la federación sindical internacional en busca de mejorar el control del respeto de los derechos humanos laborales recogidos en su código de conducta, en toda su cadena de suministro. Al respecto, Boix y Garrido afirman que este conflicto puso de manifiesto “lo negativo que era para todos, para nosotros pero también para el Departamento de Sostenibilidad, desconocer el detalle e interrelaciones de toda la cadena de producción”.⁴¹⁷

El acuerdo contiene una parte declarativa de tres párrafos, y seis puntos en los que se detallan los compromisos asumidos por Inditex y la FITTVC. En la parte declarativa Inditex señala como su objetivo el fortalecer la relación a largo plazo con sus proveedores, para lo cual cuenta con dos instrumentos: (i) el Programa de Cumplimiento del Código de Conducta de Inditex (*Tested to Wear*), y (ii) el acuerdo marco firmado con la FITTVC. Mientras el primero es un procedimiento interno de control de su cadena de producción, fijado unilateralmente por Inditex, quien lo puede modificar a su solo criterio, el segundo es un documento bilateral, que configura su relación con una federación sindical internacional. Si bien no se menciona directamente la prioridad que tienen dichos instrumentos para la empresa, el orden en que se presentan en el Acuerdo de Intenciones deja en evidencia la relevancia que Inditex daba a los mismos, incluso en el punto primero del Acuerdo de Intenciones, se indica que el acceso de la FITTVC a los proveedores de Inditex será una “medida de refuerzo del sistema de control de este último”. No obstante, en el acuerdo las partes reconocen que el examen conjunto de la puesta en práctica del acuerdo marco firmado en 2007 y del Protocolo de Actuación firmado en 2010 ha dejado en

⁴¹⁶ En el Acuerdo de Intenciones, incluso se menciona las “especiales circunstancias” que se habían producido recientemente en la cadena de producción de Inditex en Brasil.

⁴¹⁷ BOIX, I. y GARRIDO, V., “Balance sindical ...”, cit., pág. 19.

evidencia la utilidad y eficacia de esas herramientas, que pueden permitir que se concreten nuevas iniciativas que profundicen la colaboración entre ellas. Por ese motivo y teniendo en cuenta que ambas consideran que para asegurar el cumplimiento del código de conducta de Inditex y los derechos fundamentales del trabajo de la OIT, es necesario el control de la cadena de producción, de los proveedores y sus subcontratas, acordaban suscribir el Acuerdo de Intenciones, como un “desarrollo natural” de los acuerdos firmados anteriormente.

El Acuerdo de Intenciones básicamente comprendía tres temas: (i) el acceso de la FITTVC a la cadena de producción de Inditex, para lo cual ambas partes desarrollarían un protocolo de actuación; (ii) la implementación de planes de formación dirigidos a personas de los sindicatos locales y a los directivos de los centros de trabajo de las cadenas de producción de Inditex; y, (iii) el desarrollo del diálogo social en cada lugar.

Los dos primeros temas fueron tratados con mayor detalle en el documento, mientras que el tercero sólo se menciona como una medida complementaria a la iniciativa de formación de sindicalistas y directivos empresariales, indicando que “se instará en cada lugar el desarrollo del diálogo social”.

El primer tema tratado en el Acuerdo de Intenciones es el sustento del Protocolo suscrito en mayo de 2012 que se analizará en esta parte de la investigación. En el Acuerdo de Intenciones se fija lo siguiente: (i) el objeto del protocolo; (ii) la fecha en que este debería estar listo; (iii) la participación de las organizaciones sindicales locales; y (iv) el primer lugar en el que se pondría en marcha el protocolo.

El objeto del “protocolo de actuación” a desarrollar por las partes, como lo establecen claramente en el punto primero del Acuerdo de Intenciones, es permitir el acceso de la FITTVC a los proveedores de Inditex, entendiendo como tales tanto a las fábricas de primera línea de producción como a las fábricas y talleres que trabajen para los mismos.⁴¹⁸ Este acceso no solo se realizará a través

⁴¹⁸ Las fábricas y talleres que forman la cadena de producción de Inditex son en muchos casos de propiedad y gestión familiar, como precisan Boix y Garrido. Eso supone una limitada capacidad de gestión y de dirección técnica, lo que dificulta el establecimiento de un sistema de turnos de trabajo. Además, la mayoría trabaja para diversas marcas internacionales. Otra característica interesante es que la propiedad de muchas fábricas en Camboya, Bangladés y

de la federación sindical internacional, sino que se hará con la participación de los sindicatos locales, los que tienen, por razón de proximidad, un acceso natural y rápido a la cadena de producción de Inditex. Este es un aspecto clave, que marca un hito en la relación entre Inditex y la FITTVC (posteriormente, IndustriALL) pues un instrumento global como el acuerdo marco, en el que existen dos interlocutores del mismo nivel, como una empresa multinacional y una federación sindical internacional, finalmente recae en empresas y trabajadores ubicados en países específicos, en los cuales las organizaciones sindicales locales resultan la contraparte lógica, sobre todo a nivel de control y vigilancia del cumplimiento del acuerdo.

El plazo que se fijaron ambas partes para preparar el protocolo fue bastante corto, antes del 30 de septiembre de 2011. Considerando que el Acuerdo de Intenciones fue firmado el 1 de septiembre de ese año (a comienzos del mes), se aprecia claramente el interés que tenía Inditex por avanzar en el tema.

En cuanto a la participación de las organizaciones sindicales locales, cuando el Acuerdo de Intenciones las menciona, lo hace indicando que “deberán colaborar en la aplicación del Acuerdo Marco Internacional, y consiguientemente del Código de Conducta en él referenciado”. La mención a un deber a cargo de esas organizaciones podría ser cuestionable en la medida que ellas no han suscrito el acuerdo marco ni el Acuerdo de Intenciones, y tampoco dependen funcionalmente de la FITTVC ni esta entidad les puede exigir la realización de una actuación o conducta específica. En todo caso, lo que resulta evidente es que las organizaciones de trabajadores, en los distintos niveles en los que actúan, están interesadas en el cumplimiento de los derechos humanos laborales, y es por ese interés que sin duda colaborarán en la aplicación del acuerdo marco y por consiguiente del código de conducta de Inditex, comprobando que las condiciones de trabajo cumplan con lo establecido en los instrumentos acordados con Inditex. La tarea que se encarga a la FITTVC es que, a través de sus estructuras, tanto globales, como regionales y locales, vele por la correcta aplicación de los criterios que resulten de esos compromisos.

Vietnam es de origen extranjero, siendo el capital principalmente de Corea del Sur, China, Taiwan o Hong Kong.

BOIX, I. y V. GARRIDO, V., “Balance sindical ...”, cit., págs. 19-20.

El problema que tenía ese momento Inditex en Brasil, tanto frente a las autoridades gubernamentales como ante los consumidores (esto último a nivel global pues el escándalo trascendió el ámbito nacional) y la necesidad de adoptar medidas rápidas que mejoraran su imagen y demostraran fehacientemente su interés de cumplir su código de conducta, determinaron que acordara expresamente con IndustriALL que el primer lugar en que se aplicaría el protocolo sería Brasil, a través de las organizaciones locales pertenecientes a la FITTVC.

El Protocolo, tal como lo indica desde su propio título, busca aplicarse a toda la cadena de producción de Inditex, habiendo sido definida esta como “todos aquellos proveedores recurrentes, así como todos los fabricantes que los proveedores hayan utilizado para la producción dedicada a INDITEX”. En consecuencia, su extensión es bastante amplia, sin que se detalle la misma pues la cadena de producción de Inditex puede ir sufriendo variaciones en el tiempo, derivadas del inicio de nuevas relaciones con algunos proveedores o la conclusión de relaciones existentes con otros. Es necesario precisar que no es usual que en un instrumento de este tipo se identifiquen en detalle a las subsidiarias o proveedores de la empresa multinacional. En todo caso, la referencia a proveedores “recurrentes” excluiría a aquellos que no son recurrentes. Sin embargo, no fluye del documento cómo se distinguiría entre unos y otros, quedando en todo caso ese tema sujeto a los criterios que fije Inditex.

El punto más importante del Protocolo es la detección de incumplimientos en la aplicación del acuerdo por parte de las organizaciones sindicales, y la participación de IndustriALL en la definición, aplicación y seguimiento de los Planes de Acción Correctivos. Como lo manifiestan las partes en el Protocolo y también se señalaba en el Acuerdo de Intenciones, el acceso de la FITTVC a los proveedores de Inditex es una medida de “refuerzo” del sistema de control que tiene Inditex que no lo sustituye, lo complementa (lo cual resultaba necesario dadas las limitaciones que había mostrado el sistema interno de control de Inditex, al menos en Brasil).

El Protocolo no solo contempla obligaciones para Inditex sino también para la federación sindical internacional, así como obligaciones conjuntas que permitan revisar el cumplimiento del acuerdo y desarrollar un plan de formación,

el cual se complementarían con los mecanismos que se desarrollen para fomentar el diálogo social en el centro de trabajo (los cuales no se indican, aunque uno de los temas de la formación son técnicas de diálogo social en el lugar de trabajo).

Dentro de las obligaciones impuestas a Inditex, cabe mencionar dos: (i) permitir el acceso a sus proveedores; y, (ii) realizar aportes para coordinar la ejecución del acuerdo. También se contemplaba la obligación de Inditex de introducir Planes de Acción Correctivos si se confirmaba incumplimientos en la aplicación del acuerdo marco detectados por la organización sindical. Estos planes son un mecanismo que había sido creado por Inditex como parte de su sistema de control de proveedores, no se trataba de una figura nueva creada al amparo del Protocolo, en todo caso, la referencia en el documento a la participación de la federación sindical internacional en la elaboración de los planes asegura la intervención de dicha organización a ese nivel.

Con respecto a la obligación de Inditex de permitir el acceso de la federación sindical internacional a sus proveedores, en la cláusula tercera del Protocolo se precisó qué debe entenderse como “acceso a los proveedores”, definiendo el mismo con cuatro acciones: (i) información sobre la cadena de producción, (ii) participación en su mejora, (iii) garantizar el acceso físico a la misma, y (iv) reconocer el papel de los sindicatos.

Se acordó que la información sobre la cadena de producción de Inditex, que contribuiría al conocimiento de las características y condiciones de los centros de trabajo, se proporcionaría anualmente al órgano de dirección de la federación sindical internacional (que se sobreentiende, la puede compartir con sindicatos y miembros afiliados). Si bien el suministro de esta información a la organización sindical constituye un avance con respecto a la conducta que tienen otras empresas multinacionales, el hecho de que Inditex no haga de acceso público y abierto esa información ha recibido diversas críticas.⁴¹⁹ Además, el que la información tenga una periodicidad anual, aunque ayuda en la preparación de

⁴¹⁹ En diciembre de 2017, las nueve organizaciones que participaron en la Campaña Go-Transparent (entre ellas IndustriALL) publicaron un informe que entre otras cosas indicaba que a diferencia de H&M, Gap, Adidas, Nike y Under Armour, Inditex y otras empresas no hacían público el listado de fábricas proveedoras de sus productos. GONZÁLEZ, D., 25 de abril de 2018, “España: Inditex, Mango y Desigual suspenden en transparencia sobre sus proveedores”, América Retail. <https://www.america-retail.com/espana/espana-inditex-mango-y-desigual-suspenden-en-transparencia-sobre-sus-proveedores/> (última consulta el 1 de julio de 2022).

planes y en la proyección de acciones, puede no cubrir oportunamente a todos los trabajadores que participan en la elaboración de productos para Inditex, si sus empleadores se integran a la cadena de suministro en un momento posterior a aquel en que se transmitió la información.⁴²⁰

La participación en la mejora de la cadena de producción de Inditex no solo corresponde a la federación sindical internacional. Se ha establecido que el Protocolo “tendrá en cuenta la participación de las organizaciones sindicales locales que puedan tener, por razón de proximidad, un acceso natural y rápido a la cadena de producción de Inditex”, esto en la medida que los centros de trabajo de los proveedores de Inditex y de sus fabricantes tienen una base local. Esta es una manera de encontrar una contraparte a empleadores que están desperdigados por el mundo y cuyo control del cumplimiento de los derechos humanos laborales es muy difícil de realizar directamente y en su integridad por parte de Inditex. Por esa razón, el Protocolo reconoce el papel tan importante que juegan las organizaciones sindicales locales al momento de velar por el cumplimiento del acuerdo marco en la cadena de suministro de Inditex.

El “garantizar el ejercicio de la responsabilidad sindical” teniendo en cuenta las singularidades de cada región, es definido como la posibilidad que la federación sindical internacional y sus organizaciones federadas (ya sean locales, nacionales o regionales), tengan acceso físico a los proveedores y fabricantes de Inditex “que consideren necesario”. Si bien esta frase es amplia y pareciera dar bastante libertad a esas organizaciones, la misma se ha limitado al acordarse de que IndustriALL e Inditex especificarán el modo de llevar a cabo este acceso, a partir de los mecanismos que ambas partes consideren adecuados. En todo caso, lo que resulta importante resaltar es la referencia a la “responsabilidad” de las organizaciones sindicales, lo que las compromete a realizar acciones en pro del fortalecimiento del acuerdo marco, sin haber suscrito dicho documento ni el Protocolo objeto de análisis. Esta referencia a la responsabilidad sindical en términos amplios (que puede involucrar incluso a trabajadores no afiliados a una organización sindical), va acompañada de la cuarta acción que constituye parte

⁴²⁰ No obstante, lo que importa destacar es cómo la calidad de la información proporcionada por Inditex se ha ido enriqueciendo. Boix y Garrido sostienen que el avance ha sido notable, y que al 2017 la información incluía la información de los proveedores con su nacionalidad, y, para cada uno de ellos, las fábricas y talleres de su particular cadena de producción. BOIX, I. y V. GARRIDO, V., “Balance sindical ...”, cit., pág. 19.

del “acceso a los proveedores” según el Protocolo: reconocer que el papel de los sindicatos es organizar y negociar en representación de los trabajadores.

La libertad sindical y la negociación colectiva tienen un papel fundamental, tanto para Inditex como para la federación sindical internacional, que ambas les reconocen y proclaman en la norma primera del acuerdo marco pues las dos son cruciales “para garantizar el cumplimiento sostenible y a largo plazo de todas las demás Normas Internacionales del Trabajo en la cadena de producción de Inditex, puesto que proporcionan a los trabajadores los mecanismos para vigilar y hacer que se cumplan sus derechos en el trabajo”. Es decir, se trata de derechos que posibilitan o facilitan el ejercicio de otros derechos.

Con relación a los aportes que deberá realizar Inditex para coordinar la ejecución del acuerdo marco, serán determinados de mutuo acuerdo entre Inditex e IndustriALL. En el Protocolo no se especifica su monto, periodicidad y forma de pago, solo se indica que será de aplicación a los representantes de IndustriALL la normativa de viajes de dicha federación sindical internacional, en cuya determinación no tiene injerencia Inditex, aunque la referencia a esa normativa permite entender que no se van a establecer reglas especiales para los viajes que se realicen en la ejecución del Protocolo, los cuales recibirán el mismo tratamiento de otros viajes que son financiados directamente por la federación sindical internacional y no por Inditex.

Como ya se advirtió, el Protocolo no solo contempla obligaciones para Inditex, sino también para la federación sindical internacional, vinculadas a la confidencialidad de la información que reciba, y a las coordinaciones que debe de realizar con las organizaciones sindicales regionales, nacionales y locales.

A diferencia de otras empresas multinacionales, Inditex no hace pública la información de las fábricas que integran su cadena de suministro, si se la proporciona a IndustriALL es para ejecutar el acuerdo marco. Como consecuencia de ello, la federación sindical internacional asume un compromiso de confidencialidad y se responsabiliza “por la adecuada utilización” que los sindicatos y miembros afiliados hagan de esa información. Esto obliga a IndustriALL a tomar ciertas precauciones al compartir los datos, que además probablemente acaben siendo conocidos en forma parcial por parte de cada uno de los sindicatos pues finalmente la información que les interesa de los

proveedores de Inditex y de los centros de trabajo en los que se elaboran los productos es local, es la información de aquellos que estén dentro de su ámbito territorial de actividad.

Asimismo, el Protocolo encarga a la dirección de IndustriALL la coordinación con su estructura sindical local, nacional y regional, para que esta conozca las acciones desarrolladas por Inditex en su seguimiento de la aplicación del acuerdo marco en cada país (los programas de auditorías sociales previstas, así como de los fabricantes a auditar), lo cual podría permitir que las organizaciones sindicales tengan una participación previa a la auditoría, informando a Inditex los problemas que sean de su conocimiento, o simultánea, aprovechando esa circunstancia para solucionar problemas que pudieran estar pendientes con el proveedor o fabricante auditado.

IndustriALL tiene también la responsabilidad de dirigir y coordinar el seguimiento de la aplicación del acuerdo marco en cada zona. Esta es una responsabilidad prioritaria de las organizaciones regionales de IndustriALL, bajo la dirección y coordinación de la federación sindical internacional. Es necesario tener en cuenta que la dirección de IndustriALL difícilmente podría hacer ese seguimiento en todos y cada uno de los países en los que Inditex tiene proveedores y fabricantes sin la participación constante de su estructura a nivel regional y de sus organizaciones afiliadas, considerando además que IndustriALL ha suscrito acuerdos con otras empresas multinacionales, y no solo tiene a su cargo la ejecución del acuerdo marco con Inditex. Es por ese motivo que la participación de las organizaciones sindicales es prioritaria, esta las habilita para realizar las siguientes actividades: (i) dirigirse directamente a los proveedores y fabricantes externos de Inditex, para abordar las cuestiones que se planteen, antes de seguir el procedimiento previsto en el acuerdo marco y en el Protocolo; y (ii) notificar a los responsables de Inditex y de IndustriALL designados a tal efecto, cuando detecten posibles incumplimientos en la aplicación del acuerdo marco en alguno de los proveedores de Inditex o de los fabricantes de estos.

Finalmente, el Protocolo contempla dos obligaciones conjuntas de Inditex e IndustriALL: (i) realizar una reunión anual para revisar los desarrollos en la cadena de producción y el cumplimiento del acuerdo marco; y, (ii) implementar planes de formación, dirigidos a gerentes, directivos, trabajadores y supervisores

de los proveedores y fabricantes que integran la cadena de producción de Inditex, así como a representantes de las organizaciones sindicales locales de cada uno de los países involucrados. Los programas tendrán en cuenta todos aquellos aspectos relevantes relacionados con la organización del trabajo; productividad, capacidad productiva en los fabricantes; técnicas de diálogo social en el lugar de trabajo; promoción de la libertad de asociación y de la negociación colectiva y sistemas de relaciones industriales maduras; mejora de los mecanismos y procedimientos de quejas y disciplina en el lugar de trabajo.; y, derechos y deberes de trabajadores y directivos de la fábrica. ⁴²¹

1.3. El Acuerdo Marco Global de 2014

Este fue el segundo acuerdo marco suscrito entre Inditex y la federación sindical internacional que representa a los trabajadores del sector textil, vestimenta y calzado (y el primero con la denominación “global”). Fue suscrito en Ginebra, el 8 de julio de 2014, siete años después de que se firmara el acuerdo marco internacional entre Inditex y en ese momento la FITTVC, que luego se integró a otras federaciones para constituir IndustriALL. Una de las razones por las cuales se suscribió un nuevo acuerdo fue la existencia de acuerdos posteriores a la firma del acuerdo de 2007, como el Acuerdo de Intenciones y el Protocolo, que profundizaban la relación y compromisos entre las partes, y hacían necesario “actualizar” el acuerdo marco global a estos cambios, considerando que dicho documento es la base y sustento de los demás instrumentos que regulan la relación entre Inditex e IndustriALL. El mismo acuerdo marco global de 2014 hace referencia en su parte declarativa a la nueva etapa que se abre con la firma de la renovación de este. Quizá también haya podido influir el cambio experimentado en la contraparte de Inditex, la federación sindical internacional IndustriALL, que consolidó organizaciones sindicales de varios sectores, entre ellos la FITTVC, en junio de 2012. Es necesario advertir que el secretario general

⁴²¹ El proyecto piloto de entrenamiento se llevó a cabo en Turquía entre los años 2012 y 2013, con proveedores que tenían a Inditex como cliente principal, y destinaban aproximadamente el 80% de su producción a dicha empresa, y no se encontraban cubiertos por convenios colectivos.

KORKMAZ, E.E., “The Inditex International Framework Agreement coinciding interests: the Turkish case”, en SANGUNETI RAYMOND, W. (Director), *La transnacionalización de las relaciones laborales. Experiencias de gestión en las empresas multinacionales españolas*, Cinca, Madrid, 2015, pág. 137.

elegido fue Jyrki Raina, quien anteriormente se había desempeñado como secretario general de la IMF, que también se había integrado a IndustriALL.

En todo caso, en la parte declarativa del acuerdo ambas partes mencionan que han decidido promover la firma del nuevo acuerdo con tres objetivos: (i) ratificar su validez; (ii) reafirmar sus compromisos; y, (iii) renovar la responsabilidad que corresponde a cada una de ellas, de las que se espera una actitud proactiva al resolver las situaciones que pudieran presentarse.

Esta ratificación en estricto no era necesaria pues la ejecución de los compromisos asumidos por ambas partes era la mejor demostración de que el acuerdo de 2007 estaba vigente y surtía pleno efecto. La reafirmación de los compromisos asumidos por Inditex e IndustriALL podría ser un sustento de mayor peso pues como ya se indicó, después de la suscripción del primer acuerdo marco las partes habían creado diversos instrumentos para reforzar el acuerdo y profundizar su relación en aras de verificar el cumplimiento de los derechos humanos laborales en la cadena de producción de Inditex. Lo mismo ocurre con la renovación de las responsabilidades a cargo de cada una de las partes, que se había ido plasmando en los instrumentos suscritos después de 2007. En todo caso, lo que cabe destacar es el hecho de que, aun existiendo un acuerdo marco que ya regulaba su relación, las partes decidieran reemplazarlo por un nuevo documento, luego de todas las experiencias y actividades que habían desarrollado en conjunto durante esos años. De esa manera, las experiencias adquiridas y los problemas que tuvieron que afrontar, sirvieron para actualizar el documento base que sustenta su relación.

El acuerdo consta de un documento con seis puntos ⁴²² y dos anexos, el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores (Anexo I) ⁴²³ y el Protocolo

⁴²² El cuerpo del acuerdo comienza con una introducción en la que identifica a las partes y a sus representantes, y continúa con una parte declarativa de seis párrafos, que expone los motivos que los llevaron a renovar el acuerdo y contiene cinco consideraciones específicas. Sigue con cuatro cláusulas en las que se detalla el acuerdo, así como su ámbito de aplicación subjetivo y objetivo: (i) toda la cadena de producción y distribución; y (ii) las normas internacionales del trabajo y el código de conducta de Inditex, respectivamente. Posteriormente, especifica en seis cláusulas los compromisos asumidos por las partes, a ser desarrollados conjunta o individualmente. Finalmente considera un punto general vinculado a la vigencia del acuerdo y a la implantación de este, y otro vinculado a la interpretación del acuerdo, cada uno con dos cláusulas.

⁴²³ Este código de conducta había incorporado en su último punto (14.4) un canal de denuncias, al que se podía acceder mediante correo ordinario, correo electrónico o fax, además de

para concretar la participación sindical para el fortalecimiento del Acuerdo Marco Global en la Cadena de Producción de Inditex (Anexo II), ambos elaborados en 2012 con la participación de la organización sindical. Si bien ya se hizo referencia al protocolo en el acápite anterior, su importancia en el acuerdo marco amerita destacar lo que Sanguinetti denomina como “prerrogativas sindicales de carácter instrumental hasta entonces no presentes en ningún acuerdo de esta naturaleza”, que comprenden el compromiso de Inditex de proporcionarles información competente sobre las fábricas que integran su cadena de producción, el deber del contratista de permitirles el acceso a las fábricas, y la obligación de las partes de intercambiar información sobre incumplimientos para realizar las correcciones necesarias. Lo cual permite un “sistema de vigilancia «desde la base» que está en condiciones de superar buena parte de las carencias de las fórmulas de auditoría al uso”, eso sin desconocer sus limitaciones pues los cambios pueden ser efímeros si no se mantienen los niveles previos de pedidos.

424

La estructura del cuerpo principal de este acuerdo marco es similar a la del acuerdo de 2007. Aunque los títulos de algunos puntos varían, es posible apreciar que el primer acuerdo marco fue la base del nuevo texto, incorporándose en la parte declarativa referencias específicas a los años de colaboración entre Inditex e IndustriALL y haciendo un balance sobre esa experiencia. En ese punto las partes reafirman cual es el objetivo esencial del acuerdo marco: garantizar el respeto de los derechos humanos en el ámbito laboral y social, mediante la promoción del trabajo decente en el conjunto de la cadena de producción de Inditex.

El balance de esta experiencia y de la colaboración entre las partes es resumido considerando los siguientes aspectos: (i) el efecto en cada una de ellas; (ii) la complejidad del objetivo; y (iii) los logros de la cooperación.

La experiencia de esos años ha tenido un efecto, tanto para la política de responsabilidad social corporativa de Inditex, como para el sindicalismo

encargarle al Comité de Ética de Inditex que asegure el cumplimiento del código, para lo cual la empresa podía actuar por propia iniciativa o a instancia de un fabricante, proveedor o de un “tercero con relación directa e interés comercial o profesional legítimo, mediante denuncia realizada de buena fe” (es decir, no cualquier tercero).

⁴²⁴ SANGUINETI RAYMOND, W., “Los límites ...”, cit., págs. 5-6.

organizado. Si bien en el acuerdo ellos no califican ese efecto, es posible concluir que este ha sido positivo, aún con todas las dificultades que han tenido que afrontar. El solo hecho de establecer objetivos comunes, de mantener un canal de comunicación abierto y adoptar soluciones en conjunto ante los diversos problemas que han tenido que enfrentar, muestra que es posible el diálogo social, y la colaboración entre una empresa multinacional y las organizaciones sindicales. Obviamente, esto no implica desconocer lo difícil que es cumplir el objetivo que se han trazado. Como las partes lo reconocen, el tema es complejo. Por un lado, la extensión global de la cadena de producción de Inditex, que comprende a todos los centros de trabajo y a todos los trabajadores, con la intervención de sindicatos locales coordinados por IndustriALL, dificulta la aplicación del acuerdo marco global y la detección de los incumplimientos para remediarlos apenas se presenten. Por el otro, el hecho de que en algunos lugares no exista un ordenamiento jurídico e instituciones públicas que protejan adecuadamente a los trabajadores, no ayuda a que se puedan defender los objetivos planteados en el acuerdo marco (no sirve de mucho solucionar un problema puntual, si en dicho Estado no existe un sistema de inspección y de justicia que salvaguarde los derechos de los trabajadores).

No obstante, lo que han podido comprobar las partes es la eficacia de la cooperación empresarial y sindical para contribuir a la realización del objetivo del acuerdo marco, al resolver conflictos y remediar posibles incumplimientos del código de conducta de Inditex. Es decir, más allá de las dificultades que existen para asegurar el cumplimiento de los derechos humanos laborales debido al distinto nivel de desarrollo existente en los países en los que se ubica la cadena de suministro de Inditex, la actuación conjunta de ambas partes ha demostrado ser útil y generar un resultado positivo. Por el lado de Inditex, porque si bien tiene un sistema de auditorías sociales, este no es perfecto y la participación de las organizaciones sindicales en sus diversos niveles puede contribuir a que se revelen situaciones que los auditores no pudieron detectar. Mientras que por el lado de IndustriALL, puede cumplir de mejor manera sus objetivos como toda organización de trabajadores pues en vez de solo protestar o poner al descubierto incumplimientos puede participar en la solución de los problemas.

Como en el caso del acuerdo marco de 2007, solo intervinieron en la firma

del acuerdo de 2014 la matriz de la empresa multinacional y la federación sindical internacional del sector, es decir Inditex e IndustriALL, sin incorporar a otras organizaciones sindicales.⁴²⁵

Esta medida probablemente obedezca más a una estrategia de Inditex que de IndustriALL pues en otros acuerdos marco globales del sector textil, sí han intervenido representantes de organizaciones sindicales del país de origen de la empresa. Por ejemplo, el acuerdo marco con Mizuno de 2011 fue firmado también por el presidente de UI ZENSEN, la federación sindical japonesa de los trabajadores del textil, química, alimentos, comercial y de servicios, así como por el presidente del sindicato de trabajadores de Mizuno.⁴²⁶ Mientras que en el caso del acuerdo marco con Hennes & Mauritz GBC AB (H&M) de 2015, este también fue suscrito por el presidente de IF Metall, la federación de trabajadores sueca que agrupa a una variedad de sectores, entre los que se encuentra la industria textil.

Como ya se indicó, en el acuerdo marco global de Inditex participan exclusivamente esta empresa e IndustriALL. En dicho documento se identifica a cada parte, no solo con relación a las actividades que realizan, sino que se menciona también su compromiso en materia laboral.

Por el lado de Inditex, se indica que está constituida por un grupo de sociedades dedicadas principalmente a la fabricación, distribución y venta de prendas de vestir y accesorios, sin especificar las empresas que forman parte del grupo. Esto resulta habitual en un acuerdo marco pues dicha información puede variar dada la manera como maneja sus negocios una empresa multinacional. Lo que merece destacarse son las actividades principales que menciona la empresa y que todas ellas se encuentran cubiertas por un acuerdo marco. En el caso de la fabricación, por el acuerdo suscrito con IndustriALL, y en el caso de la distribución y venta, por el acuerdo marco global suscrito con UNI Global Union el 2 de octubre de 2009, que comprende la red comercial y de distribución de

⁴²⁵ Debe precisarse que en ese momento Inditex aún no contaba con un comité de empresa (comité que, en el caso de otras multinacionales europeas, ha participado en la suscripción del acuerdo marco global respectivo). El acuerdo para constituir dicho comité fue suscrito el 25 de septiembre de 2018, luego de varios años de negociaciones, de manera que ahora los trabajadores contratados directamente por el grupo empresarial cuentan con un área de representación supranacional.

⁴²⁶ Lo mismo ocurrió con el nuevo acuerdo, suscrito el año 2020.

Inditex y de sus filiales.

Por el lado de IndustriALL, en la parte declarativa del acuerdo, además de identificarla como una entidad que integra a sindicatos y federaciones sindicales que organizan a los trabajadores de toda la industria, incluyendo el textil, la vestimenta, calzado, cuero y otras industrias ligeras, se pone de relieve su compromiso a nivel mundial, regional y sub-regional, en la defensa de los derechos e intereses de los trabajadores. Este compromiso también implica promover las normas internacionales del trabajo dentro de las estrategias de responsabilidad social de las empresas globales. Es decir, se deja en claro que esta federación sindical internacional, está dispuesta a participar en las actividades de las empresas multinacionales con el fin de procurar el cumplimiento de los derechos humanos laborales. Esta posición de la organización sindical revela una actitud proactiva frente a un tema que en principio podría ser cuestionado, y dar lugar únicamente a la crítica de sus aspectos negativos. En vez de eso, IndustriALL aprovecha el nivel de compromiso asumido por la empresa multinacional para sumarse en una tarea que va acorde con su finalidad como federación sindical internacional.

Es este proceso, en el que ambas partes identifican objetivos que no las enfrentan, sino que más bien las acercan, que se suscribió el acuerdo marco de 2007 y que luego fue renovado en 2014. El solo hecho de que Inditex e IndustriALL firmaran el acuerdo implicaba que se reconocieran mutuamente como interlocutores válidos, lo cual representa un gran paso en el caso de la federación sindical internacional pues no existen normas internacionales que regulen su existencia y comprometan a las empresas multinacionales a dialogar con ellas. Pese a tratarse de la contraparte “ideal” de una empresa multinacional dado que su ámbito de actuación también es global. Por tanto, no debe sorprender que, en el acuerdo marco global, Inditex haya reconocido a IndustriALL como un sindicato global, “que es su equivalente para los trabajadores contratados en la producción textil, vestimenta y calzado”. Esto lo hace la empresa no con una intención meramente publicitaria, sino porque lo necesita, porque lo requiere para poner en práctica sus compromisos de responsabilidad social corporativa a nivel mundial, tal como se indica en la cláusula cuarta de la parte declarativa del acuerdo.

Además de ese reconocimiento por parte de la multinacional, IndustriALL, se ha cuidado de establecer un procedimiento interno que asegure la legitimidad de los acuerdos que suscribe y su observancia por parte de sus organizaciones afiliadas. A este efecto, cuenta con un instrumento para ello, las “Directrices de los Acuerdos Marco Globales de IndustriALL Global Union” (en adelante “las Directrices”), preparadas como parte de las estrategias políticas generales en relación con ese tipo de acuerdos y discutidas en su Congreso Fundacional en junio de 2012 en Copenhague y en la Conferencia sobre los Acuerdos Marco Globales de IndustriALL en octubre de 2012 en Frankfurt. En las Directrices se contempla el procedimiento a seguir para iniciar, negociar, concluir y firmar los acuerdos marco globales, disponiéndose que los únicos representantes que tienen autoridad para realizar esas actividades son el Presidente y el Secretario General, quienes deben mantener una consulta constante con aquellos sindicatos que cuentan con miembros en los centros de trabajo de la empresa multinacional, particularmente con aquellos que organicen y representen a los trabajadores en los que la multinacional tiene su sede, y en cualquiera de sus centros de trabajo/instalaciones. Además, deben trabajar en estrecha colaboración con los copresidentes del sector, los miembros del Comité Ejecutivo de IndustriALL y del Grupo de Trabajo (grupo permanente, encargado de examinar los acuerdos marco globales y los que se propongan). El procedimiento establecido contempla las siguientes etapas: (i) información previa; (ii) inicio; (iii) negociación; (vi); consulta al concluir la negociación; y, (v) firma del acuerdo. ⁴²⁷

⁴²⁷ Antes de comenzar cualquier debate sustantivo con la empresa multinacional, el secretario general debe informar a las organizaciones afiliadas que corresponda, acerca del inicio previsto de las negociaciones con la multinacional, incluyendo un proyecto de acuerdo con el fin de que estas presenten observaciones (al igual que los miembros del Grupo de Trabajo). Una vez compiladas las observaciones, el secretario general enviará un proyecto oficial de acuerdo a la dirección de la empresa multinacional, a fin de que se inicie la negociación de este.

Durante la negociación, el secretario general debe brindar información oportuna a las organizaciones sindicales y al Grupo de Trabajo acerca del avance de las negociaciones (también debe mantener informados a los Comités de Empresa Europeos y redes sindicales que existieran), e invitarlas a transmitirles sus observaciones y propuestas. El objetivo es que el proceso de negociación sea democrático, incluyente y transparente. Además, las Directrices establecen que el secretario general debe hacer todo lo que esté en su poder para, si fuera necesario, lograr negociaciones conjuntas con otros sindicatos mundiales.

Como puede apreciarse, la participación de las organizaciones sindicales afiliadas no se limita a la revisión de la propuesta de acuerdo, sino que se mantiene durante toda la negociación pues finalmente, son ellas las que mejor conocen la situación de la empresa multinacional. Así, serán ellas las que recibirán del secretario general el texto definitivo del

El ámbito de aplicación del acuerdo marco de 2014 es la cadena de producción y distribución de Inditex (que entendería como aquella vinculada a la cadena de producción, no a la que distribuye el producto final a las tiendas), comprendiéndose en las mismas a todos los trabajadores, ya sean contratados directamente por Inditex o por sus fabricantes o proveedores externos. Las partes se han encargado de precisar en el acuerdo marco global que el mismo será de aplicación incluso en los lugares de trabajo en los que los sindicatos afiliados a IndustriALL no tengan representación. Con esta precisión, se busca dejar en claro que la intención del acuerdo es abarcar a toda la cadena de producción y distribución de Inditex ⁴²⁸ pues si bien IndustriALL es la contraparte de la multinacional a nivel global, no necesariamente esa equivalencia puede verse reflejada a nivel local, pudiendo existir en los lugares de trabajo organizaciones sindicales no afiliadas o vinculadas a IndustriALL o incluso no existir ninguna organización sindical. Justamente la idea de las partes es colaborar en el desarrollo de la libertad sindical de los trabajadores de la cadena de suministro, teniendo en cuenta que esta puede no ser ejercida plenamente en algunos lugares, por diversos motivos (incluyendo un Estado no interesado en promover o proteger dicho derecho).

Si bien en la cláusula quinta de la parte declarativa del documento se indica que las partes han acordado establecer un acuerdo marco global de colaboración, para velar por la efectiva aplicación de normas internacionales del trabajo incluidas en instrumentos de la OIT, la ONU y la OCDE, en el acuerdo se menciona el código de conducta de Inditex, entendiendo que justamente lo que busca el acuerdo es que la federación sindical internacional colabore con la

acuerdo marco global, para que lo aprueben. La consulta también será efectuada al Grupo de Trabajo.

Solo si la mayor parte de los sindicatos afiliados que representan a la mayoría de los trabajadores sindicalizados en los centros de trabajo de la empresa multinacional están de acuerdo, el presidente y/o el secretario general firmarán el documento, el mismo que luego se distribuirá a las organizaciones afiliadas interesadas (además de publicarse en la página web de IndustriALL).

Las mencionadas directrices pueden revisarse en: https://www.industrialunion.org/sites/default/files/uploads/documents/GFAs/industrial_gfa_guidelines_final_version_exco_12-2014_spanish.pdf (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁴²⁸ El objetivo es garantizar el trabajo decente en toda la cadena de producción, hasta la última subcontrata, conforme enfatiza Rojas.

ROJAS RIVERO, G.P., “Los acuerdo marco internacionales”, en CAIRÓS BARRETO, D.M. (Directora), *Las relaciones colectivas de trabajo en el nivel europeo e internacional. Organización, acción sindical y negociación colectiva*, Aranzandi, Navarra, 2021, pág. 403.

empresa multinacional en la verificación de su cumplimiento (tal como se indica en la cláusula cuarta de las Normas del acuerdo). En todo caso, el código de conducta contempla buena parte de los temas incluidos en los instrumentos internacionales, e incluso deriva algunos aspectos a lo que establecen los Convenios 1, 14, 26, 29, 87, 98, 105, 111, 131, 135, 138, 155, 182 y 190 de la OIT.⁴²⁹

Es necesario resaltar que más allá de los instrumentos y temas detallados, las partes hacen una referencia expresa y reconocen el papel fundamental de la libertad sindical y del derecho a la negociación colectiva (mencionando los Convenios 87, 98 y 135 de la OIT, y la Recomendación 143), “como pieza fundamental para garantizar el cumplimiento sostenible y a largo plazo de todas las demás normas internacionales del trabajo en la cadena de producción y distribución de Inditex” ya que permiten que los trabajadores cuenten con mecanismos para vigilar y hacer que se cumplan sus derechos.

Este punto representa un claro reconocimiento de la libertad sindical y del derecho a la negociación colectiva como derechos esenciales en toda la cadena de suministro de Inditex. Claro, no se menciona expresamente al otro derecho que conforma ese “trípode” con el que tradicionalmente se ha asociado al derecho colectivo del trabajo, que es la huelga, porque obviamente Inditex no está interesada en promover el ejercicio de un derecho que podría significar retrasos e incumplimientos en su cadena de producción o de distribución, lo cual la afectaría comercialmente y porque no existe un convenio internacional que desarrolle específicamente este derecho.⁴³⁰ Sin embargo, por más que ese derecho no sea considerado expresamente,⁴³¹ el hecho de contribuir a que los

⁴²⁹ La relación de normas internacionales del trabajo que tiene el acuerdo de 2014 es muy similar a la del acuerdo de 2007, la única diferencia significativa es la incorporación del Convenio 182 sobre las peores formas de trabajo infantil. Este convenio entró en vigor en noviembre de 2000, por lo que podía haber sido incluido expresamente en el acuerdo marco internacional de 2007. Incluso en el código de conducta al hacer referencia en el punto 2 a la prohibición de trabajo infantil, se mencionaba que los aspectos relacionados se desarrollarían según los Convenios 138 y 182. En todo caso, esta omisión fue subsanada en el acuerdo de 2014, en el cual se lo menciona expresamente, incluyendo de esa manera los ocho convenios fundamentales de la OIT, recogidos como tales en la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo adoptada en junio de 1998.

⁴³⁰ BOZA PRO, G., *Lecciones de Derecho del Trabajo*, Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2011, pág. 84.

⁴³¹ Sí estaría incluido explícitamente en el inciso 1 del artículo 3 del Convenio 87 de la OIT, el cual señala que las organizaciones de trabajadores y empleadores tienen el derecho de formular su programa de acción, y desarrollar las actividades necesarias para alcanzar sus fines y desarrollar sus objetivos.

trabajadores se organicen colectivamente podría generar que luego ejerzan esa medida de presión, por ejemplo, en caso de que fracase la negociación colectiva.

Este tema también estaba incluido en el acuerdo marco de 2007 sin embargo, la redacción se reforzó en el acuerdo marco de 2014 pues estos derechos pasaron de ser “mecanismos necesarios para la vigencia de los Derechos Humanos y Laborales Fundamentales en la fabricas que componen su ‘cadena de producción’”, a ser una “pieza fundamental” para garantizar el cumplimiento de todas las demás normas, de una forma sostenible en el tiempo y que pueda proyectarse a largo plazo. Esto, porque una vez que los trabajadores se organizan colectivamente, y en la medida en que reciben apoyo para subsistir en caso sus empleadores incurran en ciertas prácticas antisindicales, pueden consolidarse y proteger en forma colectiva sus intereses.

Con respecto a los compromisos de las partes, el acuerdo establece cinco obligaciones importantes para Inditex: (i) aplicar e insistir en el cumplimiento de las normas internacionales del trabajo en su cadena de producción y distribución; (ii) facilitar a IndustriALL información razonable sobre la cadena de producción y distribución; ⁴³² (iii) informar a sus proveedores sobre el contenido y la finalidad del acuerdo; (iv) trabajar con sus proveedores para garantizar el cumplimiento del acuerdo; y, (v) informar a sindicatos no afiliados a IndustriALL de los lugares de trabajo acerca de las estipulaciones del acuerdo. En cuanto a las obligaciones de IndustriALL, estas consisten en: (i) informar a los sindicatos sobre el contenido y finalidad del acuerdo; y, (ii) trabajar con los sindicatos afiliados para garantizar el cumplimiento del acuerdo.

Los compromisos conjuntos asumidos por Inditex e IndustriALL se vinculan a dos temas: la revisión del desarrollo de la libertad sindical y del

El Comité de Libertad Sindical de la OIT ha señalado expresamente que el derecho de huelga “es corolario indisociable del derecho de sindicación protegido por el Convenio núm. 87”. OIT, *La libertad sindical. Recopilación de decisiones del Comité de Libertad Sindical*, Ginebra, OIT, sexta edición, 2018, párrafo 754, pág. 145.

⁴³² Si bien no se precisa qué se entiende por información razonable, en el Protocolo que forma parte del acuerdo como Anexo II se ha previsto que Inditex proporcionará información que contribuya al conocimiento de las características y condiciones de los centros de trabajo, para que IndustriALL pueda acceder a los proveedores de Inditex como una medida de refuerzo al sistema de control que tiene esta empresa multinacional (cláusula primera). Además, se ha establecido que Inditex informará anualmente de su cadena de producción (cláusula tercera, numeral 1), de las acciones que desarrolle en su seguimiento de la aplicación del acuerdo marco global en cada país (cláusula cuarta) y de los programas de auditorías sociales previstos y de los fabricantes a auditar (cláusula quinta).

derecho a la negociación colectiva en la cadena de producción de Inditex, y el desarrollo de políticas de formación y programas sobre temas laborales.

Con respecto al primero, las partes se comprometieron a revisar cómo se desarrollaban estos derechos en la cadena, y, de detectarse problemas, cooperar en la búsqueda de soluciones, incluida la colaboración en programas de formación para la dirección y trabajadores afectados. Este compromiso específico resultaba necesario, en la medida que –como ya se advirtió anteriormente–, la libertad sindical y la negociación colectiva son una pieza fundamental para garantizar el cumplimiento de las demás normas internacionales del trabajo en la cadena de suministro. Si un eslabón de la cadena de producción o distribución de Inditex no permite que sus trabajadores se organicen colectivamente o no reconoce su derecho a la negociación colectiva, les está privando de la posibilidad de defenderse de abusos y de mejorar su situación a través de la negociación de beneficios superiores a los mínimos previstos por su legislación nacional. Por eso es importante para Inditex e IndustriALL conocer cómo ejercen sus derechos colectivos los trabajadores de la cadena. Si bien las negociaciones que entablen esos trabajadores en busca de conseguir mejores condiciones económicas y laborales podrían implicar un incremento en los costos de fabricación de los productos que encarga Inditex, esto en realidad es relativo, considerando el porcentaje que representa la mano de obra en el costo final de una prenda de vestir o accesorio (el costo laboral de una prenda de vestir es bastante reducido si se lo compara con otros gastos como el de diseño, marketing y otros, tal como se mostró en el capítulo I).

En cuanto al desarrollo de políticas y programas de formación, este compromiso, que también estaba previsto en el acuerdo de 2007, debía de ser ejecutado por ambas partes, con el apoyo económico de Inditex. Justamente la contratación de los expertos sindicales fue una forma de contribuir a que este compromiso pueda desarrollarse exitosamente. En el Protocolo suscrito en 2012 (Anexo II del acuerdo) se estableció que los programas de formación debían incluir diversos temas, los que podrían agruparse en tres materias: (i) vinculados a la operación, como organización del trabajo, así como productividad y capacidad productiva, (ii) los derechos y deberes de trabajadores y directivos de la fábrica, y (iii) relaciones industriales, lo cual incluye técnicas de diálogo social,

promoción de la libertad de asociación y de la negociación colectiva y sistemas de relaciones industriales maduras, y mejora de los mecanismos o procedimientos de quejas y disciplina en el lugar de trabajo.

Uno de los aspectos más importantes de un acuerdo marco global, el que asegura su continuidad y eficacia, es que las partes verifiquen su cumplimiento. En el caso de este instrumento, al igual que en el del acuerdo marco de 2007, se estableció la creación de un comité paritario que revisaría su aplicación y se acordó que ambas partes se informarían mutuamente acerca de cualquier incumplimiento. Si bien a primera vista podría pensarse que en realidad esa es una obligación que corresponde a IndustriALL, que a través de sus afiliados puede tomar conocimiento de alguna conducta indebida de un fabricante o proveedor de Inditex (o de la misma Inditex, que cuenta con fabricas propias), eso no necesariamente es así. También podría ocurrir que Inditex tome conocimiento directo de un problema dentro de su cadena de producción o distribución, y lo comunique a IndustriALL. Esto ocurrió, por ejemplo, cuando Inditex tuvo problemas en talleres de confección en Brasil en 2011. La FITTVC conoció la situación a través de la dirección de Inditex, y a través de un comunicado emitido el 1 de septiembre de 2011 informó que se había puesto en marcha un programa de trabajo no solo para esos talleres sino para los demás proveedores y posibles subcontratas en Brasil. En este caso, la participación de la FITTVC fue bastante valiosa para Inditex pues demostró frente a las autoridades brasileñas y a la opinión pública –y consumidores–, no solo a nivel local sino global, que la multinacional realmente estaba realizando acciones para resolver el problema. Obviamente un comunicado de ese tipo, realizado por una organización de trabajadores tenía mayor peso y valor que un comunicado de la propia empresa, cuya credibilidad y compromiso en materia de responsabilidad social corporativa estaba siendo cuestionada.

1.4. La participación de Expertos Sindicales al amparo del Contrato Marco suscrito con IndustriALL Global Union para regular su actuación en los clústeres de Inditex

El contrato marco para regular la actuación de los expertos sindicales en los clústeres de Inditex (en adelante “el Contrato Marco”) fue suscrito el 25 de abril

de 2016 por Inditex e IndustriALL en el marco de la “Conferencia de Alto Nivel sobre la gestión responsable en las Cadenas de Suministro de la Industria de la Confección” convocada en Bruselas por la Comisión Europea, formalizando a un nivel contractual la implicación sindical que habían acordado en el “Protocolo para concretar la participación sindical” y en el “Protocolo de Gestión” que firmaron en 2012 y que ya habían puesto en práctica.

Tal como las partes lo pusieron de manifiesto en este instrumento, el mismo tiene como antecedente los documentos previos suscritos entre ellas: (i) el acuerdo marco internacional de 2007, cuyo desarrollo positivo determinó que siete años después las partes renovaran sus compromisos para garantizar el respeto de los derechos humanos en el ámbito laboral y social en el conjunto de la cadena de suministro de Inditex, mediante la firma de un nuevo acuerdo; (ii) el acuerdo marco global de 2014, el mismo que prevé que Inditex e IndustriALL deben revisar los desarrollos de la libertad sindical y del derecho a la negociación colectiva en toda la cadena de suministro de Inditex; y (iii) el “Protocolo para concretar la participación sindical para el fortalecimiento del Acuerdo Marco Internacional en la Cadena de Producción de Inditex”, que fue incorporado como Anexo II al acuerdo marco renovado en 2014.

Si bien en este último instrumento se habían fijado los lineamientos de la actuación del personal que debía supervisar la efectiva aplicación de los derechos laborales fundamentales en la cadena de suministro de Inditex, en cada uno de sus clústeres, la cual ya se estaba ejecutando, la firma del Contrato Marco fue un paso adelante pues formalizó a un nivel contractual la participación de los expertos sindicales de IndustriALL en los programas de control de la cadena de suministro de la empresa multinacional.

El Contrato Marco, tiene una parte introductoria en la que se identifica a las partes que firman el documento, y una parte declarativa en la que se exponen los antecedentes del mismo, aunque como ocurre con los acuerdos marco globales, se concentra en los acuerdos adoptados, mediante el desarrollo de trece cláusulas bastante específicas en la regulación de los compromisos de cada parte, que incluyen temas económicos y aspectos más concretos, propios de un contrato cuya ejecución se debe regular cuidadosamente, dado que en este caso sí se define con claridad una legislación y una jurisdicción aplicables, reconociéndose la

competencia del Estado español en estos temas, como se verá a continuación.

Estamos claramente ante un contrato, tal como lo define el Código Civil español en su artículo 1254, de acuerdo con el cual “El contrato existe desde que una o varias personas consienten en obligarse, respecto de otra u otras, a dar alguna cosa o prestar algún servicio”. Como se verá más adelante, en el Contrato Marco, tanto Inditex como IndustriALL asumieron una serie de compromisos, que en algunos casos se iban a materializar en los contratos posteriores que suscribieran por cada clúster.

El Contrato Marco buscaba regular la actividad que iban a desarrollar los expertos sindicales en los clústeres de Inditex, por lo que parecería que su alcance y efectos del contrato era bastante limitado, sin embargo, realmente eso no es así pues los 12 clústeres que actualmente tiene la empresa a nivel mundial cubren el 97% de la producción de su cadena de suministro.⁴³³ Por lo tanto, las actividades a cargo de los expertos pueden extenderse en gran parte del globo, en aquellos países en los que se encuentran situados la mayor parte de los proveedores de Inditex.

Este contrato tiene como objeto regular los lineamientos generales de la actividad de los expertos sindicales con el fin de contribuir a una mejor aplicación y a la eficacia del acuerdo marco global, de manera que se cumpla el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores de Inditex y se desarrolle la coordinación sindical con las delegaciones del Departamento de Sostenibilidad de Inditex en los clústeres (antes, Departamento de RSC). Para el desarrollo de estas actividades, el Contrato Marco contempla la suscripción de los siguientes contratos específicos: (i) el contrato con los clústeres que Inditex tenga constituidos (“Contratos Clústeres”), y, (ii) el contrato con los expertos sindicales (“Contratos con Expertos Sindicales”). Si bien ambos contratos están vinculados y la existencia del segundo depende de la existencia y subsistencia del primero, los sujetos intervinientes en cada contrato son distintos y su objeto también.

En cuanto a los Contratos Clústeres, son firmados entre Inditex e IndustriALL “cuando las dos partes así lo consideren necesario” y su vigencia está directamente vinculada a la del Contrato Marco y a la del acuerdo marco global,

⁴³³ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 329.

extinguíéndose cuando lo haga alguno de ellos. El primero, vinculado al clúster Turquía, fue suscrito el 25 de abril de 2016 junto con el Contrato Marco. Si bien tiene una estructura similar a la del Contrato Marco y recoge gran parte de sus disposiciones, se distingue del mismo al ser específico en cuanto a las funciones que deben tener los expertos sindicales, tomando en cuenta las características propias del clúster de Turquía, lo que permite conocer las peculiaridades de dicho clúster, así como las expectativas de Inditex en las tareas a cargo de los expertos sindicales.

En primer lugar se hace referencia al seguimiento de la evolución en el clúster de Turquía de la industria del textil-confección, sus relaciones laborales y el ejercicio de los derechos fundamentales del trabajo, particularmente el ejercicio de los derechos de libertad sindical y de negociación colectiva, la legislación y convenios colectivos de aplicación, así como las condiciones de salud y seguridad y la acción de prevención al respecto, la política retributiva, la ordenación del tiempo de trabajo y en general aquellos aspectos recogidos en el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores de Inditex.

En segundo lugar, de acuerdo con la cláusula 2.3 del Contrato Clúster Turquía, es necesario que los expertos sindicales incluyan en sus planes la aplicación del acuerdo marco global y de las normas locales, legales y convencionales, en la cadena de suministro de Inditex. Esto, porque lo que se busca es lograr la eficacia del acuerdo marco global, su debida aplicación por parte de los proveedores y subcontratistas que desarrollan actividades en Turquía.

En tercer lugar, los expertos sindicales deben conocer las fábricas que integran toda la cadena de suministro en su ámbito (a través de la información que les proporcione el Coordinador General) y los procesos de auditoría de Inditex, para establecer la correspondiente valoración sindical. Esto resulta muy importante para el desarrollo del plan de trabajo pues solo conociendo la cadena de suministro de Inditex en Turquía es posible verificar el efectivo cumplimiento del acuerdo marco global, identificar el nivel de cada empleador, conocer sus antecedentes, y entrar en coordinación con las organizaciones sindicales que estos pudieran tener para realizar un trabajo en conjunto. Conocer los procesos de auditoría de Inditex también coadyuva en esa tarea, además de evitar que se

dupliquen esfuerzos y que más bien exista una necesaria coordinación con dichos auditores.

En cuarto lugar, los planes de trabajo de los expertos sindicales del clúster de Turquía tienen que incluir la preparación –en conjunto con el equipo de sostenibilidad de Inditex y el Coordinador General– de los planes de formación, paralelos y coordinados, para sindicalistas y directivos de las empresas pertenecientes a la cadena de suministros de Inditex. La formación debe orientarse, de acuerdo con el Protocolo, al conocimiento del acuerdo marco global, los Convenios de la OIT y de la competitividad y productividad, la legislación laboral y las experiencias sindicales y de diálogo social, derechos y deberes de los trabajadores y de los empresarios, etc.

El aspecto formativo resulta muy importante. Por el lado de los sindicalistas, estos pueden conocer qué deben exigir a las empresas proveedoras y fabricantes de Inditex, para el cumplimiento del acuerdo marco global. Por el lado de los directivos de estas empresas, ellos pueden conocer los alcances de dicho acuerdo, las obligaciones que deben cumplir para no tener problemas contractuales con Inditex. Además, la formación y preparación en materia de diálogo social puede contribuir a mejorar las relaciones laborales en las fábricas.

En quinto lugar, los planes de trabajo deben incluir la aplicación de las conclusiones que resulten en las correspondientes empresas, para proyectarlas también hacia el conjunto de los centros de trabajo de la cadena de suministros de Inditex en el clúster de Turquía. Lo que puede entenderse es que, de esa manera, se busca que el trabajo realizado en empresas específicas de dicho clúster pueda servir también para otras empresas turcas que forman parte de la cadena de suministro de Inditex, considerando que la práctica usual de Inditex es desarrollar programas piloto que luego decide extender, en función a los resultados obtenidos. Tratándose de empresas del mismo sector, ubicadas en un ámbito geográfico específico, en un contexto social y político que puede ser igual o similar, y sujetas a la misma legislación laboral, los problemas y dificultades encontradas en una empresa probablemente sean comunes a otras empresas del sector, y las medidas que se apliquen podrían extenderse a estas, antes de que las situaciones contingentes se materialicen.

En sexto lugar, los expertos sindicales deben considerar dentro de las

funciones a su cargo en sus planes de trabajo, el conocimiento de los retos detectados a través del sindicalismo local en la aplicación del acuerdo marco, para su notificación al Coordinador de IndustriALL para el Acuerdo Marco Global y a la representación de Inditex, a fin de implementar las correspondientes acciones. Esto, teniendo en cuenta que los expertos sindicales pueden tener un contacto directo con las organizaciones sindicales locales, y a través de ellas conocer de situaciones que estén afectando o puedan afectar el acuerdo marco global, y que requieran algún tipo de acción o medida correctiva.

Finalmente, en séptimo y último lugar, se hace referencia al conocimiento por parte de los expertos sindicales de aquellos otros aspectos relevantes señalados por Inditex a través de sus equipos de sostenibilidad y de las medidas correspondientes de aplicación. Es decir, aunque la empresa multinacional no intervenga directamente en el contrato de los expertos sindicales, Inditex se reserva el derecho de compartir información que pudiera resultar relevante para el trabajo de dichos expertos, quienes justamente deben procurar la adecuada aplicación del acuerdo marco global. Este punto desarrolla un aspecto de la cláusula primera del Contrato Marco, que, al detallar el objeto de este, hace referencia a la actividad que corresponde que realicen los expertos sindicales, y a la coordinación sindical que debe existir con las delegaciones del Departamento de Sostenibilidad de Inditex en los diversos clústeres.

Lo que no menciona expresamente el Contrato Marco y sí hace el Contrato Clúster Turquía, es regular el tipo de relación que debería existir entre IndustriALL y los expertos sindicales. Aunque se reconoce la autonomía y sustantividad propia de la actividad que se va a encomendar a los expertos sindicales, se establece que siempre que la legislación local lo permita, IndustriALL articulará la relación con los expertos sindicales a través de un contrato laboral por obra o servicio determinado o, si esto no fuera posible, a través de una relación que garantice, en el país de desarrollo de la actividad, la mejor protección de los expertos sindicales contratados, respetándose en todo caso, el marco normativo que sea aplicable. De esta manera, se busca mantener la coherencia entre el trabajo regular que Inditex procura que sus fabricantes y proveedores empleen de acuerdo con su código de conducta, y el tratamiento que IndustriALL debe dar a las personas que contrate como expertos sindicales. Así,

con el fin de protegerlos busca que en la medida de lo posible reciban el tratamiento de trabajadores, aunque no sujetos a una relación por tiempo indefinido, sino a un contrato por obra determinada o servicio específico, teniendo en cuenta las labores específicas que deben desarrollar, y que están supeditadas a la subsistencia del Contrato Clústeres del que deriven, del Contrato Marco y del acuerdo marco global.

En cuanto a los Contratos con Expertos Sindicales, son suscritos por IndustriALL y las personas que supervisarán la efectiva aplicación del Código de Conducta de Inditex en cada clúster (se entiende que una vez suscrito cada uno de los Contratos Clústeres, como parte de la ejecución de dichos contratos).

En el Contrato Marco se han previsto los lineamientos generales de la contratación y del contrato a ser suscrito con cada experto sindical. La contratación que realice IndustriALL será libre, dicha federación sindical podrá designar a la persona que a su parecer reúne los atributos necesarios para desempeñar las actividades requeridas. Este contrato vinculará exclusivamente a IndustriALL con el experto sindical, en ningún caso podrá derivarse responsabilidad para Inditex.

Con relación al contrato con el experto sindical, el Contrato Marco ha previsto lo siguiente: (i) debe regular las funciones del experto sindical teniendo en cuenta las peculiaridades de cada clúster; y, (ii) tendrá una duración de un año, prorrogable. Sin embargo, se extinguirá cuando concluya el Contrato Clúster que le dio origen, el Contrato Marco o el acuerdo marco global. Por lo tanto, esto tendría que especificarse en el documento, a fin de que pueda aplicarse al experto sindical alguno de esos supuestos de conclusión anticipada del contrato, de lo contrario podría reclamar una indemnización o algún otro beneficio, dependiendo de la legislación que le resulte aplicable.

Aunque Inditex no forma parte de los Contratos con Expertos Sindicales y se ha establecido que IndustriALL se encontrará vinculada única y exclusivamente con los mismos, ⁴³⁴ el Contrato Marco señala expresamente en su

⁴³⁴ Si bien la cláusula 3.1 del Contrato Marco que contempla esta vinculación directa entre IndustriALL y el experto sindical puede entenderse como una forma que tiene Inditex de evitar responsabilizarse por cualquier problema que surja con la prestación de servicios por parte del experto sindical, desde otra perspectiva puede también considerarse como una

cláusula 3.2 que Inditex deberá prestar su conformidad a los Contratos con Expertos Sindicales antes de su firma por parte de IndustriALL y los expertos sindicales. Esto podría ser considerado como una injerencia por parte de la empresa multinacional en una relación contractual de la que no forma parte, sin embargo, en la medida que la financia y le interesan los resultados de la prestación de servicios del experto sindical, la verificación del contenido del documento para constatar que este se encuentra alineado al Contrato Marco y la comprobación de que se han considerado las peculiaridades del clúster resultan trascendentes para Inditex, y no deberían generar problemas si ambas partes actúan de buena fe, tanto IndustriALL al proponer el contrato con el experto sindical, como Inditex al decidir si da su conformidad.

2. EL ACUERDO MARCO GLOBAL SUSCRITO CON INDUSTRIALL GLOBAL UNION EN 2019

Es el tercer acuerdo marco suscrito por Inditex vinculado a su cadena de suministro, y el segundo que celebra con IndustriALL (que reemplazó a la FITTVC cuando esta federación se unió a la de los sectores de minería y energía).

Este acuerdo, como los dos anteriores, fue suscrito por la matriz de la empresa multinacional y la federación sindical internacional del sector, sin intervención de otras organizaciones sindicales ni el comité de empresa europeo de Inditex –constituido en septiembre de 2018 y que incluye a las marcas de su red comercial, así como a sus plataformas logísticas y fábricas–. Consta de un documento con nueve títulos, sin numeración ⁴³⁵ y dos anexos, el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores del Grupo Inditex (Anexo I) y la Composición del Comité Sindical Global (Anexo II).

manera de no interferir en la labor del experto sindical, cuyo contratante será la federación sindical internacional. De esa manera Inditex no podría dar instrucciones al experto sindical, ni intervenir directamente en su trabajo. Para estos efectos, esa persona actuaría como lo podría hacer el personal de una empresa certificadora o auditora que contrate Inditex, fuera del control de la multinacional.

⁴³⁵ Primero se identifica a las partes, luego se considera un preámbulo en el que las partes formulan una serie de consideraciones, seguidamente el acuerdo detalla las normas y convenciones internacionales del trabajo que las partes se comprometen a garantizar, para luego entrar a temas más operativos, vinculados a la implementación del acuerdo, el acceso a los proveedores y la resolución de incumplimientos potenciales del acuerdo. Además, se detalla las materias que deben tener en cuenta los programas de capacitación. Finalmente, se fija la vigencia del acuerdo (un año prorrogable automáticamente) y la forma cómo se resolverán las cuestiones sobre la interpretación del acuerdo.

La estructura del cuerpo principal de este acuerdo marco es distinto al de los acuerdos previos, su parte declarativa o preámbulo es más corta, y en vez de las seis disposiciones sobre el ejercicio de las normas del acuerdo marco de 2014, el nuevo documento desarrolla con más detalle aspectos vinculados a su implementación, el acceso a los proveedores y la resolución de incumplimientos del acuerdo de los que tome conocimiento cualquiera de las partes, además de contener más precisiones sobre los programas de capacitación.

En este documento, como en el acuerdo de 2014 se hace referencia a la decisión de las partes de renovar el acuerdo, pero también se indica que este constituye un nuevo acuerdo marco global. Ello podría obedecer al nuevo enfoque que se da a la relación pues si bien el actual instrumento recoge mecanismos previamente acordados, como el derecho de información sobre la composición de la cadena de suministro de Inditex (previsto en la norma tercera del acuerdo de 2014), también contempla la creación de una estructura orgánica para la implementación del acuerdo, de varios niveles: el Comité Sindical Global, el Comité de Coordinación (con un Coordinador del acuerdo) y en la base, y más cercanas a los problemas, las organizaciones sindicales locales.

Garrido identifica tres ejes principales en el acuerdo marco de 2019: (i) las normas y directrices internacionales para la consecución del trabajo decente en las cadenas de suministro, incluyendo el nuevo Convenio 190 de la OIT; (ii) los derechos sindicales establecidos en los anteriores acuerdos, en especial el relativo a la información sobre toda la cadena de suministro y el derecho de acceso sindical a los centros de trabajo que la conforman; y, (iii) los nuevos derechos sindicales para facilitar la acción sindical global coordinada en la cadena de suministro, que se ha concretado con la creación de órganos sindicales de coordinación.⁴³⁶ Es este último el eje que resulta de mayor interés, por la novedad que implica, que lo distingue tanto de los acuerdos marco previos suscritos entre ambas partes, como de acuerdos suscritos por otras empresas multinacionales. Tal como lo advierte Sanguineti, la construcción de un sistema de garantía de los

⁴³⁶ GARRIDO SOTOMAYOR, V., “Situación del sector global textil, ropa, piel y calzado y aplicación de los acuerdos marco internacionales con las marcas españolas durante el Covid-19. Un caso práctico de su aplicación en un proveedor: Myan Mode, Myanmar”, CC. OO Industria, Madrid, 2020, pág. 26, disponible en: <https://proyectotranslab.usal.es/wp-content/uploads/sites/83/2021/04/GARRIDO-SOTOMAYOR-Informe-covid-sector-textil-y-confeccion-y-acuerdos-marco-i.pdf> (última consulta el 1 de julio de 2022).

derechos humanos laborales centrado en los trabajadores e impulsado por estos, requiere intervenciones en dos niveles: (i) a nivel macro, con la concertación de acuerdos marco que garanticen la libertad sindical, reconociendo a los representantes de los trabajadores en los diversos ámbitos, derechos instrumentales que les permitan desarrollar su labor de vigilancia; y, (ii) a nivel micro, con la elaboración de sistemas de supervisión que sitúen a estos en el centro, desde su diseño hasta su aplicación.⁴³⁷

Por ello, a continuación, se mencionarán las principales características de este nuevo acuerdo marco global entre Inditex e IndustriALL, contrastándolo con el acuerdo anterior para identificar sus cambios, y detenerse en el punto más novedoso del mismo, vinculado a la implementación de los órganos sindicales, con participación de aquellas organizaciones originarias de los países que forman parte de la cadena de suministro de Inditex.

2.1. Disposiciones previas recogidas en el nuevo acuerdo

El acuerdo marco de 2019 mantiene como su ámbito de aplicación toda la cadena de suministro de Inditex (ya no se hace referencia a la cadena de distribución), incluidos los lugares de trabajo no representados por los sindicatos afiliados de IndustriALL, esto obedece a que la ubicación de las fábricas y talleres que producen para Inditex, no necesariamente coincide con los lugares en que se ha logrado organizar sindicalmente a los trabajadores, o existiendo organizaciones sindicales, las mismas no se encuentran vinculadas a IndustriALL. Desde la perspectiva de la empresa, el acuerdo marco se aplicaría a los siguientes grupos de trabajadores:

- Trabajadores contratados directamente por Inditex.⁴³⁸ Es decir, personal incorporado en la nómina de alguna de las empresas que conforman la multinacional y que se dedican a producir los bienes que luego Inditex

⁴³⁷ SANGUINETI, W., “La construcción ...”, cit., pág. 151.

⁴³⁸ En la parte del acuerdo marco global sobre normas y convenciones internacionales del trabajo, se indica expresamente que “Inditex se compromete a aplicar e insistir en la aplicación de las Normas Internacionales del Trabajo antes mencionadas a todos los trabajadores a lo largo de toda su cadena de suministro, independientemente de si son empleados directos de Inditex o de sus fabricantes y proveedores”.

comercializa a nivel mundial (la empresa tiene 11 fábricas en Galicia).⁴³⁹

- Trabajadores de empresas que producen bienes para Inditex, la cual mantiene vínculo comercial con dichas empresas. Se trata de personal que no tiene una relación directa con Inditex.
- Trabajadores que fabrican prendas de alguna de las marcas de Inditex, pero cuyo empleador no es Inditex ni una empresa que mantiene una relación comercial directa con la multinacional. El empleador de esos trabajadores mantiene relación con un proveedor de Inditex, directa o indirectamente (lo cual comprende a los siguientes eslabones que podrían conformar la cadena de suministro).

Las normas y convenciones internacionales del trabajo a las que hace referencia el acuerdo marco global de 2019 son las mencionadas en el acuerdo previo (Convenios 29, 87, 98, 100, 105, 111, 135, 138, 155, 159 y 182 de la OIT y otros instrumentos internacionales), aunque agrega algunos nuevos. Así, puede apreciarse que incluye instrumentos emitidos con posterioridad a la suscripción del acuerdo marco de 2014, como el Convenio 190 de la OIT, “Convenio sobre la violencia y el acoso” (2019)⁴⁴⁰ y la Guía de Diligencia Debida de la OCDE para Cadenas de Suministro Responsables en el Sector de Vestuario y Calzado (2017), pero también incluye instrumentos que ya existían hacía un tiempo, como la Declaración Tripartita de Principios de la OIT con respecto a las empresas multinacionales (1977), los Principios del Pacto Mundial (2000) y los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos (2011) de la ONU, que no habían sido mencionados en el acuerdo marco global de 2014, pero que sí eran reconocidos por Inditex en sus Memorial Anuales como parte de los instrumentos que guiaban sus políticas en materia de derechos humanos.

⁴³⁹ Según información periodística, en 2017 Inditex contaba con once centros de producción en Galicia (las únicas fábricas con las que tiene una relación directa): Indipunt, Choolet, Confecciones Fíos, Confecciones Goa, Denllo, Hampton, Samlor, Stear, Trisko, Zintura y Glencare.
G.L., 22 de agosto de 2017, “Inditex ya tiene el control total de sus 11 fábricas gallegas”, *La Voz de Galicia*.
https://www.lavozdegalicia.es/noticia/economia/2017/08/22/inditex-control-total-11-fabricas-gallegas/0003_201708G22P25994.htm (última consulta el 1 de julio de 2022).
Esas fábricas habían sido declaradas parte del Grupo Inditex (junto con otras fábricas) en el primer informe hecho público por la empresa, correspondiente al ejercicio 1998. INDITEX. *Informe Anual 1998*, pág. 79.

⁴⁴⁰ Convenio ratificado por España el 25 de mayo de 2022 y que entrará en vigor para ese país el 25 mayo 2023.

2.2. La particularidad del acuerdo: implementación a través del Comité Sindical Global y su órgano de enlace con Inditex, la Coordinación del Acuerdo

La mayor novedad del último acuerdo marco global suscrito por Inditex e IndustriALL la constituye la creación del Comité Sindical Global y la Coordinación del Acuerdo, como órganos sindicales que tienen funciones específicas asignadas, así como una conformación que permite que sean representados directamente trabajadores de organizaciones sindicales de países que forman parte de la cadena de suministro de la empresa, a los cuales se hará referencia a continuación. Esto ha llevado a que Garrido y Boix señalen que Inditex es la primera multinacional “que incluye en las estructuras sindicales reconocidas como interlocutores a los sindicatos de toda la cadena de suministros, no sólo a los de la casa matriz”.⁴⁴¹

Antes de hacer referencia a esa materia, corresponde destacar dos puntos importantes del Preámbulo del documento que reflejan claramente la posición de Inditex con respecto a la federación sindical internacional y a otras organizaciones sindicales.

Por un lado, Inditex reconoce a IndustriALL, a sus sindicatos españoles afiliados CCOO-I y UGT-FICA, y en general a todos sus sindicatos afiliados en toda su cadena de suministro, como sus “contrapartes sindicales” para todos los trabajadores que se dedican a la producción de textiles, vestimenta y calzado. Y, por otro lado, las partes declaran que el principio rector del acuerdo “es la creencia compartida de que la cooperación y la colaboración son claves para fortalecer los Derechos Humanos dentro de la cadena de suministro de Inditex”.

Queda claro entonces cómo la empresa multinacional reconoce a la organización sindical, tanto internacional, como a las ubicadas en el país de su casa matriz y en los otros países en los que desarrolla actividades su cadena de suministro, compartiendo un mismo objetivo: garantizar el respeto de los derechos humanos en toda la cadena de suministro. Para ello, las partes alcanzan

⁴⁴¹ GARRIDO SOTOMAYOR, V. y BOIX, LLUCH, “La Responsabilidad Social Corporativa a prueba frente al Covid-19. Una propuesta para el futuro inmediato”, CC. OO Industria, Madrid, 2021, pág. 4.
<https://industria.ccoo.es/cms/cli/000060/o/c8/c804ed7f49633b871d59c5ffa1b45a0f000060.pdf> (última consulta el 1 de julio de 2022).

en este acuerdo un nuevo nivel de coordinación, mediante la constitución del Comité Sindical Global (en adelante, “el Comité”) y la Coordinación del Acuerdo (“la Coordinación”). Aunque es preciso advertir que ya en la ejecución de los acuerdos marco previos la federación sindical internacional contaba con un Coordinador para el acuerdo marco, inicialmente Isidor Boix y posteriormente, Víctor Garrido, quienes pertenecen a la Federación de Industria de la Confederación sindical española de CCOO (mayoritaria en el sector industrial de Inditex), que primero estuvo organizada en la del sector del Textil-Confección-Calzado y la Química, FITEQACCOO, y luego en la de la Industria, CCOO-Industria (cuando aquella se fusionó con la minero metalúrgica y luego con la agroalimentaria, en un proceso similar al que se produjo globalmente).⁴⁴²

El acuerdo al que llegan las partes respecto a la composición del Comité refleja la estrategia con la que buscan manejar sus relaciones. Así, incluyen a representantes de los afiliados de IndustriALL que representen a los trabajadores que laboran en las fábricas que integran los clústeres de Inditex, y también incluyen a representantes de los sindicatos españoles CCOO-I y UGT-FICA, relacionando de esta manera a organizaciones sindicales de la cadena de suministro y a organizaciones sindicales del país en el que se encuentra ubicada la casa matriz de Inditex, abriendo nuevas perspectivas para el intercambio de ideas, el debate de temas y la toma de ciertas decisiones.

En el Anexo II del acuerdo se indica que la composición del Comité, integrado por nueve miembros, ha considerado las principales regiones y países de producción a la fecha en que se firmó el acuerdo: uno de África (Marruecos, Túnez, Egipto), uno de América (Argentina, Brasil, México), uno de Europa oriental (Turquía y el resto de los países de Europa oriental), dos de Europa occidental (España y el resto de los países de Europa occidental), y cuatro de Asia. Esos últimos cuatro miembros corresponden a áreas específicas: uno de Vietnam e Indonesia, otro de Camboya y Myanmar, un tercero de Bangladés y Pakistán, y el cuarto de India y Sri Lanka. Esto resulta interesante pues no incluyen a China, a pesar de que ese país tenía el mayor número de fábricas asociadas a proveedores con compra en el año 2019 (477 proveedores, con 2.318 fábricas),⁴⁴³ una de las

⁴⁴² BOIX, I. y GARRIDO, V., “Balance sindical ...”, cit., pág. 4.

⁴⁴³ INDITEX, *Memoria Anual 2019*, pág. 319.

razones probablemente sea que IndustriALL no tiene organizaciones afiliadas en dicho país, lo que sí ocurre en los demás países mencionados. ⁴⁴⁴

En el documento se ha previsto que la composición del Comité puede variar durante la vigencia del acuerdo marco, cuando lo decidan ambas partes, en función a la evolución que pueda tener la cadena de suministro de Inditex, donde haya afiliados de IndustriALL.

La función del comité es reunirse una vez al año para revisar la implementación del acuerdo marco, reunión a la que asistirá IndustriALL como invitado, pudiendo hacerlo también un representante de Inditex, cuando lo soliciten los miembros del comité y siempre que la Coordinación del Acuerdo lo considere necesario.

La primera reunión del Comité se realizó el 24 de junio de 2020, ⁴⁴⁵ en la cual sus miembros conversaron sobre la crisis ocasionada por el COVID-19 e intercambiaron información sobre la situación en cada país, y expresaron su preocupación por la necesidad de que se adopten prácticas de compra responsables. ⁴⁴⁶

Para la implementación del acuerdo, la estructura pactada no solo incluye un Comité Sindical Global, sino una Coordinación del Acuerdo, a fin de que este sea el enlace con Inditex (debiendo reunirse por lo menos dos veces al año con representantes de dicha empresa), el cual debe establecer con la empresa los mecanismos para permitir a sus sindicatos afiliados acceso razonable a las fábricas de la cadena de suministro de Inditex.

Esta Coordinación debe ser integrada por cuatro personas elegidas por el

⁴⁴⁴ Información obtenida en: <https://www.industriall-union.org/affiliates> (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁴⁴⁵ En esa reunión constituyeron el primer Comité Sindical Global, y los órganos de coordinación sindical interna.

Conformaron el Comité Sindical Global: Araby Hamouk (Marruecos), Josenildo Melo (Brasil), Rafi Ay/Pinar Ozcan (Turquía), Víctor Garrido (CCOO-Industria) y UGT-FICA: José Mesa (UGT-FICA) de España, Pa As'shari (Indonesia), Siang Yot (Camboya), Nazma Akter (Bangladés) y Sujata Mody (India). También el Comité de Coordinación, conformado por Víctor Garrido y José Mesa (España), Nazma Akter (Bangladés) y Rafi Ay/Pinar Ozcan (Turquía), consolidándose la figura del Coordinador Sindical General, que estaba funcionando por parte de IndustriALL desde los inicios del acuerdo marco, designándose a Víctor Garrido, de CCOO de Industria, el sindicato español mayoritario en el Grupo Inditex. GARRIDO SOTOMAYOR, V., "Situación del ...", cit., págs. 26-27.

⁴⁴⁶ Información disponible en: <https://www.industriall-union.org/es/el-comite-sindical-global-de-inditex-celebra-su-primer-reunion> (última consulta el 1 de julio de 2022).

Comité, dos que representan a los sindicatos españoles CCOO-I y UGT-FICA, y dos que representan a los sindicatos afiliados a IndustriALL presentes en los clústeres de producción de Inditex. De ellos, uno actuará como Coordinador General, previo acuerdo con Inditex, correspondiéndole resolver los temas que no hubieran podido ser resueltos localmente, los cuales debe investigar en conjunto con el sindicato local y el representante de Inditex que corresponda. Además, esa persona es la que recibirá de Inditex la información sobre sus proveedores, la cual tiene que incluir todos los datos necesarios para lograr un mayor conocimiento de las características de las fábricas proveedoras.

Si bien el hecho de que se requiera la conformidad de Inditex para la designación del Coordinador General podría verse como una interferencia de la empresa, teniendo en cuenta la posición clave que ocupa esa persona –que acaba siendo el enlace con Inditex–, resulta lógico que la empresa multinacional quiera asegurarse que las características de la persona propuesta van a permitir desarrollar una relación fluida, que permita la ejecución exitosa del acuerdo marco global. Además, en el documento se ha previsto que Inditex asumirá los costos de las actividades de la Coordinación (y los de la reunión anual con el Comité Sindical Global), teniendo en cuenta el presupuesto previsto en el Contrato Marco de Expertos Sindicales, y las políticas internas de la empresa, si resultaran aplicables.

Es posible apreciar que, con la creación de estos órganos conformados por representantes de las organizaciones sindicales del sector, Inditex e IndustriALL han buscado mejorar la implementación del acuerdo marco global. Si visualizamos la pirámide creada, en la base se encontrarían los sindicatos locales, en el nivel superior la Coordinación del Acuerdo, y en la punta, el Comité Sindical Global.

Los sindicatos locales tienen asignado un rol muy importante pues participan en la implementación del acuerdo en sus países (bajo las líneas que establezca la Coordinación), manteniendo una comunicación regular con los responsables locales de la cadena de sostenibilidad de Inditex, siendo apoyados por el experto sindical correspondiente, conforme lo previsto en el Contrato Marco de Expertos Sindicales, o de no existir este, a través de la Coordinación General del Acuerdo. Así, de detectar un incumplimiento potencial del acuerdo,

tratarán de resolverlo a nivel de fábrica, ⁴⁴⁷ de no poder hacerlo, tendrán que notificarlo a su experto sindical y al miembro del Comité Sindical Global que corresponda a su clúster, o en su defecto, a la Coordinación General. Ellos lo pondrán en conocimiento de los representantes designados por Inditex e IndustriALL para esos fines, para que adopten las acciones necesarias para resolver el tema.

La Coordinación General, como ya se mencionó, buscará solucionar los problemas que no pudieron resolverse a nivel de fábrica, con la participación del sindicato local y del representante de Inditex. Y en el nivel más alto, el Comité podrá proporcionar asesoría y apoyo, además de revisar periódicamente la implementación del acuerdo marco global.

Con este esquema, se plantea solucionar una mayor cantidad de problemas más rápidamente, con la participación preferente de las organizaciones locales, en vez de concentrar la resolución de los casos en un solo órgano o persona (en la ejecución de los acuerdos marco anteriores, era el Coordinador de IndustriaLL para el acuerdo el que tenía esos papel) más lejano geográficamente y que probablemente tardaría mucho más en ver cada caso.

Si comparamos el acuerdo marco global vigente con el primer acuerdo, suscrito en 2007, es posible apreciar cómo se ha desarrollado la relación de la empresa multinacional y la organización sindical internacional en doce años de trabajo intenso. De una comisión formada por representantes de ambas partes que debía revisar la aplicación del acuerdo una vez al año, a un trabajo coordinado constante. Debe reconocerse que el acuerdo inicial sentó las bases de esta colaboración, al establecer el compromiso de las partes de desarrollar

⁴⁴⁷ Esto ocurrió por ejemplo en Rumania cuando el año 2020, durante la pandemia, un proveedor de Inditex (Tanex), no pagó el salario completo a algunos de sus trabajadores. En ese caso, una organización sindical afiliada a IndustriALL, UNICOF, luego del rechazo inicial de la empresa que se negó a permitir el acceso del sindicato a la fábrica (tuvo que comunicarse con Tanex el Coordinador General del Comité Sindical Mundial, para que se aplicara el acuerdo marco global), llegó a un acuerdo por el cual la empresa se comprometía a respetar la libertad de asociación, garantizar el cumplimiento de las disposiciones del acuerdo marco e informar a IndustriALL, a través de UNICONF, sobre la implementación de las disposiciones, y facilitar el contacto entre UNICONF y los trabajadores de las dos fábricas de Tanex en Rumania.

INDUSTRIALL GLOBAL UNION, 28 de octubre de 2020, “El AMG con Inditex desbloquea un conflicto en Rumania”.

<https://www.industrialall-union.org/es/el-amg-con-inditex-desbloquea-un-conflicto-en-rumania> (última consulta el 1 de julio de 2022).

conjuntamente acciones que permitan verificar la implantación de los derechos de libertad de asociación y de negociación colectiva (debiendo Inditex facilitar información suficiente sobre la implantación de dichos derechos) y desarrollar políticas de formación y programas de capacitación, además de intercambiar información sobre posibles incumplimientos del acuerdo.

Las herramientas que regulaban el trabajo conjunto e interacción de Inditex y la FITTVC (y posteriormente IndustriALL), llevadas a la práctica de buena fe y pese a las dificultades que se presentaron, muestran que un acuerdo marco global puede no ser solo un instrumento declarativo sino ser efectivo. Claro que no resulta suficiente –nadie puede ser tan ingenuo como para pretender eso–, pero sí resulta decisivo para consolidar las relaciones entre una empresa multinacional y su contraparte a nivel sindical internacional, en aras de procurar lograr que exista trabajo decente en toda la cadena de suministro.

3. INICIATIVAS DESARROLLADAS CON PARTICIPACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SINDICALES

Los acuerdos analizados en los puntos anteriores no son meramente declarativos, han sido aplicados en la práctica y han dado lugar a diversas iniciativas en las que han participado las organizaciones sindicales.

No solo ha existido una participación en la solución de problemas específicos, sino también la realización de actividades conjuntas, programadas con anticipación, como la participación en proyectos o actividades de formación, y visitas a fábricas de proveedores por parte de una delegación sindical-empresarial con un programa de trabajo que consideraba entrevistas con la dirección de la misma, visita a las instalaciones, y entrevista de la delegación sindical con trabajadores de la fábrica y con los representantes de estos.

En los siguientes acápites se hará referencia a algunas de las actividades desarrolladas, que, como se podrá apreciar, no solo han tenido por objeto solucionar problemas sino también contribuir a mejorar las relaciones laborales en diversas empresas que forman parte de la cadena de suministro de Inditex.

3.1. Visitas conjuntas a fábricas de la cadena de suministro

Según refiere Boix, a fines del año 2019 se habían realizado unas 150 visitas a fábricas proveedoras de las diversas marcas de Inditex. Esa actividad constituía el principal instrumento de su acción sindical pues permitía hacer seguimiento, inicialmente de los compromisos unilaterales de Inditex y luego del acuerdo marco internacional o global, y conocer directamente la realidad laboral e industrial del país y abordar los problemas concretos que habían sido detectados.

El objetivo de estas visitas no tiene las características de una auditoria, lo que buscan es conocer la realidad del país, del sector y de la fábrica. Además, tal como lo han reconocido las personas encargadas de la coordinación general del acuerdo marco, es muy difícil realizar visitas a todos los centros de trabajo (casi 7,000), que involucran a casi dos millones de trabajadores.⁴⁴⁸ Ahora bien, con los últimos acuerdos alcanzados por Inditex e IndustriALL la implicación de las organizaciones sindicales locales es mucho mayor, y actualmente puede considerarse como el más importante instrumento de acción sindical pues la cercanía a los centros de trabajo y el conocimiento de la realidad laboral, legal, política y empresarial del país y de la zona en la que se desarrollan las actividades productivas, posibilitan un mejor seguimiento de la cadena de suministro de Inditex.

En todo caso, más allá del limitado alcance territorial y temporal que han tenido estas visitas, lo que demuestran es el nivel de coordinación y cooperación al que han llegado Inditex e IndustriALL, y la posibilidad de involucramiento que se puede ir logrando con las organizaciones sindicales nacionales y locales, las que siempre van a estar en mejor condición para conocer la realidad laboral en los países en los que desarrolla actividades la cadena de suministro de Inditex, y los problemas que pueden estar produciéndose.

Resulta pertinente mencionar las características de esas visitas detalladas por Boix, pues él fue quien en una primera etapa las realizó.⁴⁴⁹

- Países visitados.

⁴⁴⁸ BOIX, I. y GARRIDO, V., “Balance sindical ...”, cit., pág. 14.

⁴⁴⁹ BOIX, I., “El Acuerdo Marco Global de Inditex, una práctica de Acción Sindical Global. Nuevo Balance tras la firma de su renovación y ampliación en 2019”, intervención en el seminario *Diritti nazionale e violazioni extraterritoriali dei diritti umani sul lavoro*, organizado por la Università degli studi di Trento los días 27 y 28 de noviembre de 2019, págs. 12-14 y 20-21.

La delegación empresarial-sindical realizó visitas a fábricas que formaban parte de la cadena de suministro de Inditex que se encontraban en “cercañas” (Portugal, Marruecos, Túnez, Turquía, y Bulgaria) y también en lugares más lejanos: India, Camboya, China, Bangladés, Vietnam, Argentina y Brasil. Boix refiere que también llegaron a Myanmar cuando Inditex se planteó la posibilidad de contratar su producción, para conocer directamente las condiciones laborales e industriales.

- Selección de fábricas visitadas.

La relación de fábricas se definía previamente con Inditex, que facilitaba información de las últimas auditorías realizadas. Se dieron casos en que los sindicatos locales hicieron previamente una propuesta de empresas a visitar (en Brasil, Camboya, Marruecos, Portugal, Turquía y Vietnam), o esta se concretó entre los sindicatos locales y las delegaciones en el país del Departamento de RSC de Inditex (luego denominado “de Sostenibilidad”).

- Sujetos que realizan las visitas.

Boix refiere que habitualmente las visitas las realiza una delegación conjunta, empresarial (Departamento de RSC o Sostenibilidad de Inditex) y sindical, integrada siempre por CCOO, alguna vez la Unión General de Trabajadores y Trabajadoras de España (UGT), junto con los sindicatos locales, habiendo participado en ciertas ocasiones directivos de la FITTVC y luego de IndustriALL.

La participación de los sindicatos locales es importante, y estos se ven implicados en el tema desde antes de la visita. Boix reporta que antes de la misma se reunía con los sindicatos locales más representativos del país para entregarles la lista de proveedores de Inditex en su país y establecer un plan de trabajo para las visitas a las que les proponía acompañarlo. Esto ha ocurrido en todos los casos, excepto con China, en que los “sindicatos” (Boix resalta la palabra dudando que se les pueda calificar como tales pues se trata de organizaciones con vínculos con el gobierno), se negaron a participar argumentando que no pertenecían a la federación sindical internacional firmante del acuerdo marco, y tampoco aceptaron la propuesta de negociar con Inditex un protocolo especial para China para la defensa del trabajo

decente en sus fábricas proveedoras. Estos no han participado en la visita a fábricas realizadas en las nueve ocasiones en que representantes de la federación sindical viajaron a ese país. ⁴⁵⁰

- Procedimiento de las visitas.

La visita a la fábrica se realizaba durante un día completo, con el siguiente esquema de trabajo: (i) La delegación empresarial-sindical realizaba una reunión conjunta con la dirección de la empresa para conocer su estructura industrial y comercial, y su visión de las relaciones laborales en el país y especialmente en la propia fábrica, así como posibles problemas que se hubieran podido producir en tales ámbitos. (ii) Se realizaba una visita conjunta a las instalaciones de la fábrica, y la parte sindical seleccionaba a los trabajadores que se iba a entrevistar, para lo cual la empresa facilitaba sus contratos de trabajo y sus últimas hojas de salarios, junto con el listado general de uno o varios meses de salarios y de los horarios de entrada y salida de la fábrica. (iii) La delegación sindical sostenía reuniones exclusivamente sindicales con cada trabajador, individualmente, conversando sobre su historia laboral personal, sus preocupaciones y opiniones. (iv) Se efectuaba una reunión sindical con los representantes de los trabajadores (comités laborales, de seguridad, etc.) y con el sindicato de empresa, si lo había, para comentar los mismos temas. (v) Se sostenía una reunión final conjunta con la dirección empresarial para efectuar un balance de la visita y de las reuniones, así como para plantear posibles propuestas sindicales en relación con la realidad del centro de trabajo.

Como puede apreciarse del procedimiento, la delegación sindical era la protagonista de las visitas. La intervención de Inditex se daba sobre todo cuando se producía el contacto directo con la dirección de la empresa, para demostrar el soporte que daba Inditex y reforzar la idea de que se debían dar las facilidades requeridas a la delegación sindical. La reunión final en la que la delegación sindical podía plantear propuestas para la fábrica permitía

⁴⁵⁰ Boix resalta que la ausencia voluntaria de los sindicatos chinos en todas las actividades ha supuesto una dificultad para el desarrollo de acuerdo marco, aunque esto no debería impedir la iniciativa sindical en relación con las condiciones de trabajo en China (con problemas importantes como la duración de la jornada de trabajo y la organización del trabajo). *Ibíd.*, págs. 12-13 y 20.

que Inditex conociera los problemas y riesgos detectados, así como las oportunidades encontradas para ajustar su propio sistema de auditoría (considerando que las fábricas habían sido auditadas previamente por el equipo de auditores internos o externos de Inditex).

Boix refiere que las visitas no resultaban en general del agrado de los empresarios locales, pero que normalmente la indicación por parte de Inditex de que la visita se iba a realizar era suficiente para su desarrollo (es claro que negarse a una visita de ese tipo, podía tener serios efectos comerciales en la relación entre el proveedor y la empresa multinacional). Solo menciona problemas en visitas en Marruecos y en Bulgaria, en una ocasión en cada caso, que se solucionaron rápidamente cuando Inditex intervino nuevamente.

- Informes de las visitas.

Luego de cada viaje, se preparan amplios informes sindicales con datos y valoraciones del país y de las visitadas realizadas. Boix revela que los mismos tenían un doble objetivo: (i) dar cuenta a los sindicalistas a los que representaba, del país visitado y de España, y a la federación sindical internacional del resultado de las visitas; y, (ii) difundir la información para que la opinión pública pueda conocer la compleja realidad en las cadenas de suministro en el mundo globalizado.

En los informes revisados se ha podido apreciar una estructura mayormente estandarizada, que incluye temas como los objetivos de la visita, características industriales del país y de las fábricas visitadas, legislación laboral aplicable, condiciones de vida y trabajo observadas (régimen de contratación, jornada, salarios, seguridad social, salud y seguridad, comités de representación, etc.), actividad sindical, subcontratación, conflictos detectados, conclusiones del viaje y proyectos futuros.

3.2. Programas de Formación

Incluso antes de que Inditex y la FITTVC suscribieran el primer acuerdo marco, cuando ambas partes comenzaron a resolver problemas específicos surgidos dentro de la cadena de suministro de la empresa multinacional, uno de

los temas que se preocuparon por implementar fue el de la formación, tanto de la gerencia de las fábricas involucradas en los problemas, como de los trabajadores de estas.

A modo de ejemplo, es posible mencionar el acuerdo suscrito el 29 de junio de 2007 para resolver el caso Topy Top en el Perú. Mediante dicho documento no solo solucionaron el problema específico que había surgido, comprometiendo a la empresa a reponer a los dirigentes sindicales y trabajadores que cesaron, sino que, con el objeto de alcanzar un sistema de relaciones laborales maduro, ⁴⁵¹ acordaron expresamente que la FITTVC ayudaría al sindicato con el asesoramiento, la educación y la formación en el proceso de establecer relaciones maduras entre trabajadores y empresa, basadas en el diálogo social, mientras que Inditex y Gap realizarían una revisión periódica de los desarrollos y del apoyo para la educación y la formación de gerentes y de trabajadores.

Incluso, dentro de los compromisos de Topy Top (punto 5) se hacía referencia al programa de formación de gerentes, supervisores y sindicato que desarrollarían Topy Top y el SINTOTTSA para promover las buenas relaciones laborales, con ayuda externa de la OIT, Inditex y Gap, entre otros, que sería gestionado por la FITTVC con el apoyo financiero de Inditex y de Gap. Este programa incluiría formación para los dirigentes sindicales sobre sus derechos y responsabilidades y formación sobre las buenas prácticas de relaciones laborales, el respeto mutuo, el manejo de quejas y cuestiones relativas a la producción. ⁴⁵²

Unos meses después, mediante la suscripción del acuerdo marco de 2007 Inditex y la FITTVC se comprometieron a desarrollar conjuntamente políticas de formación y programas de capacitación en materias laborales, diseñados para la

⁴⁵¹ El cual no se llegó a alcanzar, debido a diversos factores, entre ellos la idiosincrasia de los dueños de la empresa y los criterios existentes en el sector en el que desarrolla sus actividades la misma, amparados en una legislación para la contratación laboral que otorga mucha discrecionalidad a los empleadores en el manejo de los contratos de trabajo temporal.

⁴⁵² Sanguinetti *et al.* precisan que la FITTVC realizó capacitaciones durante los dos primeros años de ejecución del acuerdo (a funcionarios, jefes y supervisores de Topy Top y al sindicato), con la participación del secretario general regional de la FITTVC. SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), GARCIA LANDABURU, M.K. y VIVAS PONCE, M., “Empresas Multinacionales, Responsabilidad Social y Derechos Laborales en el Perú. La experiencia de Topy Top”, Centro de Investigación, Capacitación y Asesoría Jurídica (CICAJ), Lima, 2013, pág. 22. https://iberoame.usal.es/wp-content/uploads/2014/02/sanguinetti_informe_empresas_multinacionales.pdf (última consulta el 1 de julio de 2022).

aplicación del acuerdo en la cadena de producción de Inditex.

Según refiere Boix,⁴⁵³ en el año 2011, en el marco de las reuniones para la programación del trabajo de aplicación del acuerdo marco,⁴⁵⁴ las partes acordaron un esquema de trabajo que implicaba el desarrollo de dos seminarios, uno con trabajadores y otro para directivos de la fábrica, con un contenido similar, que se desarrollarían en paralelo uno o dos días, luego de los cuales se realizaría una sesión conjunta para intercambiar conclusiones y fijar un compromiso de interlocución en la empresa que permitiera ordenar las relaciones laborales de la misma.

Los trabajadores participantes debían ser designados por el sindicato. De no existir este en la empresa, debía de realizarse una asamblea con los trabajadores en la que dirigentes sindicales del país y/o el coordinador general del acuerdo explicarían el objetivo del seminario, y se procediera a elección de los trabajadores participantes por parte de todos los trabajadores.⁴⁵⁵ Los directivos participantes en cambio eran designados directamente por la dirección de la empresa.

Con respecto al temario de los seminarios, Inditex y la FITTVC establecieron que estos comprenderían el contenido del acuerdo marco global en cuya aplicación se desarrollaba el seminario, su relación con la legislación laboral del país y con los convenios de la OIT, así como cuestiones esenciales de la organización del trabajo y su relación con las condiciones de trabajo y los derechos laborales. Además, tenían que incluir un cuestionario sobre las relaciones laborales en la empresa de la que provenían los participantes.

Los ponentes para ambos seminarios eran expertos laborales y sindicalistas del país y de la federación sindical internacional, debiendo considerarse un

⁴⁵³ BOIX, I., “El Acuerdo ...”, cit., pág. 14.

⁴⁵⁴ Ese año las partes también suscribieron un Acuerdo de Intenciones para el incremento de la participación sindical para el fortalecimiento del acuerdo marco en los países de producción de Inditex, que además del acceso a los proveedores de Inditex, contemplaba la implementación de planes de formación dirigidos a las personas que designen los sindicatos locales, orientados a facilitar un mejor conocimiento del acuerdo marco, del código de conducta y de los sistemas de auditoría, así como de las normas fundamentales del trabajo y de la legislación social internacional y nacional, y los criterios de la OIT sobre la organización del trabajo y sobre las mejoras de la productividad (punto quinto), temática que también se aplicaría a los planes de formación para los directivos de las fábricas (punto sexto).

⁴⁵⁵ Este sistema de elección directa de los trabajadores que participarían en la formación, como bien resalta Sanguinetti, era en sí mismo una fórmula que promovía una primera instancia de representación, que podía servir a futuro para la formación de un sindicato. SANGUINETI, W., “Diez años del Acuerdo Marco Global Inditex-IndustriALL”, *Trabajo y Derecho*, 2017, núm. 35, pág. 10.

dirigente sindical en el seminario con directivos y un directivo en el seminario con trabajadores

Esta formación fue realizada en fábricas de diversos países, Boix señala que se desarrolló una primera experiencia piloto en Turquía, y luego realizaron seminarios similares en Marruecos, Turquía, India, Vietnam, ⁴⁵⁶ Bangladés y Camboya, poniendo de relieve que las únicas limitaciones que encontraron fueron las resultantes de los propios sindicatos locales y el esfuerzo que ponían en esta iniciativa. ⁴⁵⁷

La primera experiencia piloto de Turquía, que tenía por objeto fundamental crear condiciones favorables para que los trabajadores se organicen colectivamente, ⁴⁵⁸ fue realizada en tres etapas:

- Etapa I: Invitación a las empresas a unirse al proyecto de formación.

En septiembre de 2012 se invitó a cuatro empresas textiles que tenían a Inditex como cliente principal (aproximadamente el 80% de los pedidos eran de esa multinacional) y que no contaban con sindicatos. Solo dos empresas aceptaron sumarse al proyecto, y este se desarrolló en cuatro plantas.

- Etapa II: Visita a las fábricas para la elección de los trabajadores que participarían en la formación.

En noviembre de 2012 el representante de los sindicatos turcos y el de Inditex visitaron las cuatro plantas, y luego de conversar con los trabajadores, monitorearon la elección de sus representantes.

- Etapa 3: Desarrollo de la formación.

En abril de 2013 se desarrolló el programa de capacitación, con la participación de 17 trabajadores, 20 personas de la gerencia de las fábricas y 4 directivos de dos sindicatos turcos (DISK Tekstil y Deri-Is), así como representantes de IndustriALL, FITEQA CCOO y el equipo de

⁴⁵⁶ Se organizó a través de la Red Sindical creada en Vietnam con sindicalistas de las más importantes empresas proveedoras de Inditex, y la participación de la Confederación Sindical de dicho país.

BOIX, I., "El Acuerdo ...", cit., pág. 16.

⁴⁵⁷ Ibídem, pág. 15.

⁴⁵⁸ KORKMAZ, E.E., "The Inditex ...", cit., págs. 137-138.

Responsabilidad Social Corporativa de Inditex. Para ello, se dividió a los participantes en dos grupos, de “gerentes” y de “trabajadores”. Según explica Korkmaz, esto se hizo para evitar que los trabajadores sintieran alguna presión de parte de los gerentes.

Luego de esta formación, IndustriALL e Inditex siguieron desarrollando programas de formación en Turquía ⁴⁵⁹ y en otros países, amparados en los acuerdos que suscribieron en los años siguientes.

En 2014, el segundo acuerdo marco también contempló el compromiso de las partes en esa materia. Esto no fue precisado en detalle en el documento principal porque en su Anexo II, que contenía el Protocolo para concretar la participación sindical para el fortalecimiento del Acuerdo Marco Global en la Cadena de Producción de Inditex (suscrito en 2012), se trató el tema expresamente. En el punto séptimo del protocolo se indicaba que ambas partes implementarían planes de formación orientados a facilitar un mejor conocimiento del acuerdo marco global por parte de los proveedores y fabricantes que integran la cadena de suministro de Inditex (gerentes, directivos, trabajadores y supervisores), así como de los representantes de las organizaciones sindicales locales de cada uno de los países involucrados.

Si bien la extensión de los planes de formación puede parecer muy amplia, resulta plenamente justificada, pues para procurar el cumplimiento del acuerdo marco, este no solo debe de ser conocido por el empleador y sus representantes, así como por los trabajadores, sino también por las organizaciones sindicales de los lugares en los que se desarrollan las actividades, que justamente, como lo señalan en el mismo protocolo, pueden tener “por razón de proximidad, un acceso natural y rápido a la cadena de producción”.

En el protocolo se indicó que los programas de formación debían de tener

⁴⁵⁹ Uno de los programas desarrollados fue el *Joint Turkey Programme*, proyecto implementado desde 2013 en colaboración con IndustriALL y otras dos marcas internacionales para mejorar la productividad, los salarios, las condiciones laborales y el diálogo social en un gran fabricante de Turquía. En el marco de ese programa, en 2014 académicos de la Universidad Kocaeli de Estambul impartieron formación a 116 representantes de los trabajadores, supervisores y gerencia en derechos y deberes de los trabajadores, comunicación y negociación. El año siguiente se completó la última fase del programa, realizando un análisis de productividad e identificando áreas de mejora, además, se creó un manual sobre la implantación de la mejora de los sistemas de gestión y diálogo. INDITEX, *Memoria Anual 2013*, pág. 64, *Memoria Anual 2014*, pág. 53 y *Memoria Anual 2015*, pág. 48.

en cuenta todos los aspectos relevantes de un listado de seis temas, los mismos que pueden agruparse en las siguientes materias: (i) vinculados a la operación, como organización del trabajo, así como productividad y capacidad productiva; (ii) los derechos y deberes de trabajadores y directivos de la fábrica; y, (iii) relaciones industriales, lo cual incluye técnicas de diálogo social, promoción de la libertad de asociación y de la negociación colectiva y sistemas de relaciones industriales maduras, y mejora de los mecanismos o procedimientos de quejas y disciplina en el lugar de trabajo.

En el último acuerdo marco global (2019), actualmente vigente, se incorporó solo un anexo, el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores del Grupo Inditex, como ocurrió en el primer acuerdo marco de 2007, pero esto no implica que el aspecto formativo fuera dejado de lado. Este fue incorporado como un punto del cuerpo principal del acuerdo, manteniendo como objetivo involucrar a las personas que forman parte de los fabricantes y proveedores de Inditex y a los sindicatos locales. Respecto a los temas a ser tratados durante la formación, el nuevo acuerdo recogió las materias mencionadas en el párrafo precedente, agregando una de mucho interés: las prácticas de compra y su impacto en los trabajadores. Además, precisó que complementariamente se desarrollarían mecanismos para promover relaciones laborales maduras en los lugares de trabajo, un término que se había estado utilizando regularmente desde que la empresa y la federación sindical internacional comenzaron a trabajar en conjunto.⁴⁶⁰

De la revisión de los acuerdos suscritos por la empresa multinacional y la federación sindical internacional es posible apreciar la forma en que se fue plasmando en los documentos la manera cómo se desarrollaban estas actividades en la práctica. Justamente la contratación de los expertos sindicales en el año 2016 fue una forma de apoyar para que este compromiso pueda desarrollarse exitosamente.

Este trabajo de formación que ha contribuido a la creación de organizaciones sindicales en los lugares en los que Inditex tiene su cadena de suministro, en opinión de Boix, sirve para responder las opiniones de un posible

⁴⁶⁰ En el Protocolo de 2012, recogido como Anexo II en el Acuerdo Marco Global de 2014, también se mencionaba esta actividad complementaria, orientada a desarrollar mecanismos para fomentar el diálogo social en el centro de trabajo.

“neocolonialismo sindical” pues justamente lo que se busca es que los sindicatos locales intervengan en la toma de decisiones, reforzando su organización. ⁴⁶¹ No obstante, es preciso advertir que también existen voces críticas que cuestionan el real aporte que estas actividades puedan tener en la sindicalización de los trabajadores.

Por ejemplo, en el caso del proyecto piloto de Turquía, un representante de las organizaciones sindicales que participaron en el mismo consideró que si bien Inditex pudo expresar detalladamente sus valores y expectativas, los sindicatos no pudieron alcanzar su objetivo de sindicalizar nuevas plantas, esto ocurrió recién en noviembre de 2014, y según parece, los trabajadores que participaron en la formación, temiendo ser considerados como agentes del sindicato y ser mantenidos en observación por la gerencia de la empresa, prefirieron estar alejados de las organizaciones sindicales después de dicha formación. En esa línea, cuestiona que no existan estadísticas sobre los efectos del acuerdo marco desde una perspectiva sindical. ⁴⁶²

Esta crítica es válida. Sin embargo, es necesario considerar que en el balance de las actividades que puedan desarrollarse en ejecución del acuerdo marco global influye la perspectiva inicial que se tenga de las mismas y el contexto en la cual estas se ejecutan (país, legislación aplicable, nivel de desarrollo de las organizaciones colectivas). Teniendo en cuenta eso, resultaría poco realista pretender que la intervención de una empresa multinacional y de una federación sindical internacional para promover la libertad de asociación tenga un efecto inmediato en la constitución de sindicatos o en el incremento de la afiliación a los mismos, sobre todo en países que no solo no promueven, sino que a veces ni siquiera protegen a los trabajadores que quieren ejercer esos derechos y más bien los restringen. Esto requiere tiempo, y el desarrollo de una serie de actividades previas, que incluyen justamente la formación de los trabajadores. ⁴⁶³

⁴⁶¹ BOIX, I., “El Acuerdo ...”, cit., pág. 14

⁴⁶² E. KORKMAZ, E.E., “The Inditex ...”, cit., págs. 138-139.

⁴⁶³ Inditex e IndustriALL (junto con sus afiliados locales) también han desarrollado proyectos específicos para el fomento de la negociación colectiva. Puede mencionarse un proyecto en Turquía y Bangladés para que se organicen elecciones de los representantes de los trabajadores, en el que participaron para garantizar la independencia de las elecciones. En este proyecto estuvieron involucradas 5 fábricas (con 3.478 trabajadores) en 2014, y 26 fábricas (con 32.751 trabajadores) en 2015. INDITEX, *Memoria Anual 2015*, pág. 47.

3.3. Intervención en la solución de problemas específicos dentro de la cadena de suministro

La participación de la organización sindical en la solución de problemas específicos surgidos en fábricas que forman parte de la cadena de suministro de Inditex ⁴⁶⁴ tiene larga data, se inició incluso antes que se suscribiera el primer acuerdo marco global el año 2007. Al referirse al origen de ese instrumento, Miller identifica como punto de partida de la relación que se desarrolló entre el secretario general de la FITTVC, Neil Kearney, con el director de RSC de Inditex, Javier Chércoles durante las reuniones que sostuvieron luego del desastre en la fábrica Spectrum. Ante el pedido de los trabajadores para que se creara un fondo de compensación para las víctimas y sus familias, Inditex se involucró en el tema y comenzó a tener reuniones con el secretario general de la FITTVC.

Esas reuniones con el tiempo llevaron, no solo a negociar el primer acuerdo marco internacional en el sector textil, ⁴⁶⁵ sino a que ambas partes intervengan en la solución de problemas específicos surgidos en alguna de las fábricas que integraban la cadena de suministro de Inditex, vinculados a derechos humanos y a derechos laborales fundamentales de los trabajadores. ⁴⁶⁶ A continuación, se

⁴⁶⁴ Si bien Boix señala una serie de “casos de éxito”, de solución de problemas gracias a las coordinaciones y visitas realizadas por Inditex e IndustriALL (y antes la FITTVC), es también transparente al exponer las limitaciones que a su parecer tiene el instrumento para su plena eficacia, las cuales están vinculadas a limitaciones de cada uno de los firmantes del documento. Por el lado sindical, la estructura de IndustriALL ha frenado en algunos casos las propuestas presentadas por la Coordinación General e incluso las posibilidades abiertas por la propia aplicación del acuerdo, además, la debilidad sindical en los países proveedores ha limitado sus posibilidades de acción (solo algunos sindicatos locales han sabido aprovechar los derechos que les ha reconocido el acuerdo marco). Por el lado empresarial, el limitante ha sido la propia actitud de Inditex, “que no siempre parece haber asumido plenamente la significación de los acuerdos que estaba firmando y que no siempre ha sido suficientemente activa para responder a las propuestas sindicales”.
BOIX, I., “El Acuerdo ...”, cit., pág. 20.

⁴⁶⁵ Como señalaba en esa época Javier Chércoles, “las nuevas formas de relaciones humanas en los ámbitos empresariales, políticos, sindicales y sociales sólo podrán construirse si recuperamos la capacidad para soñar e imaginar nuevas alternativas (...) Hablamos de desarrollar, a través del trabajo en red con nuestros grupos de interés, nuevas formas de convivencia y de organización (...) para gestionarlos, se precisan marcos de convivencia –códigos de conducta– y formas prácticas para su implantación –acuerdo marco entre Inditex y la ITGLWF– que garanticen unos mínimos éticos comunes e irrenunciables a todos, y que permitan a las partes interesadas –fábrica, comunidad, asociaciones empresariales y federaciones sindicales locales e internacionales– sentirse conectadas entre sí, pues, en definitiva, no estamos solos, sino que estamos estrechamente unidos.”
INDITEX, *Memoria Anual 2007*, pág. 57.

⁴⁶⁶ El punto clave para conseguir una solución efectiva, como menciona Boix es conocer el problema a tiempo. La ausencia de una organización sindical en las empresas que forman parte de la cadena de suministro puede generar que se ignore el problema o que este sea

hará referencia a dos materias importantes para ambas organizaciones: las prácticas antisindicales y el trabajo forzoso, aunque no son los únicos inconvenientes que han motivado la colaboración entre ellas. Interesa resaltar la primera, pues la defensa de la libertad sindical fue el principal objetivo desde que comenzó la intervención sindical, ⁴⁶⁷ cinco años antes de la firma del acuerdo marco de 2007.

Boix ⁴⁶⁸ menciona que juntas, empresa y federación sindical internacional, lograron solucionar diversos problemas, sistematizando los casos más significativos en las siguientes materias (además de la defensa de la libertad sindical, a la que se hará referencia al comentar el caso Topy Top):

- Impagos salariales en caso de cierres de fábricas y desaparición del empresario.

Ante esas circunstancias, que además pueden no tener un cauce de reclamación eficaz, las organizaciones sindicales han planteado que las empresas multinacionales asuman los salarios dejados de percibir por los trabajadores del proveedor en proporción a sus compras del último periodo (eventualmente, también han realizado aportes la organización patronal del país y el gobierno, con el esquema seguido en el caso Spectrum). Por otro lado, en los casos en los que la empresa seguía funcionando, la presión de los clientes principales era suficiente para subsanar ese incumplimiento.

Los casos emblemáticos que menciona Boix son los de Jeans Plus (2015, en Bangladés) Bravo (2017, en Turquía), Co-Sek (2017, en Camboya).

- Salarios en caso de paradas técnicas para reparaciones.

En el proceso de aplicación del Accord en Bangladés, cuando fue necesario parar temporalmente la actividad en algunas o todas las instalaciones de

abordado con retraso (como ocurrió en Brasil en 2011, cuando Inditex comunicó el problema detectado a la federación sindical internacional).

BOIX, I., “El Acuerdo ...”, cit., pág. 16.

⁴⁶⁷ Así se logró, por ejemplo, la readmisión de sindicalistas despedidos y el reconocimiento del sindicato en los casos de Topy Top (Perú 2007) y River Rich (Camboya 2007). También se logró en Roteks Hera (Turquía 2012) la convocatoria a una asamblea general en la que el empresario asumió públicamente su compromiso de respetar la libertad sindical y el representante de Inditex señaló que iban a vigilar el cumplimiento de ese compromiso, y en Aushulia (Bangladés 2018) se obtuvo el reconocimiento práctico de la libertad sindical y la primera elección democrática del Comité de Seguridad.

Ibídem, págs. 18-19.

⁴⁶⁸ Ibídem, págs. 17-18.

una fábrica para la reparación de los problemas detectados en una inspección, Inditex asumió el coste que le correspondía.

- Compensación a víctimas de problemas estructurales y accidentes, incendios y derrumbes.

Esta compensación se ha aplicado esencialmente en fábricas de Bangladés. Primero en el caso Spectrum (2005), en el que luego de las gestiones y negociaciones promovidas por la FITTVC, solo Inditex llegó a acordar el pago de una indemnización a las víctimas, bajo un esquema que se ha convertido en un referente en la materia al involucrar a las empresas multinacionales (que debían asumir el 50%, distribuido según su volumen de compra en la última etapa) y a los agentes locales (gobierno, organización patronal y empresa afectada) y luego en otros casos como el de Shyms (2016).

En cambio, en el caso de las víctimas del Rana Plaza, lo que se hizo fue crear un fondo solidario internacional (impulsado por Inditex y H&M), al que han aportado diversas empresas del sector.

- Incorporación de la fábrica a la economía formal.

Uno de los objetivos permanentes de la organización sindical es que toda la cadena de suministro esté en el ámbito de la economía formal, por eso cuando se han detectado esos problemas, han insistido en su solución. Para Boix el caso más significativo fue el de Brasil en 2011 (que impulsó la formalización del protocolo que permitiera el acceso sindical a todos los datos de la cadena de suministro), cuando se descubrieron talleres clandestinos con trabajadores en situación irregular, problema que se resolvió cuando una delegación sindical-empresarial se desplazó a Sao Paulo.

El otro supuesto de informalidad es el registro formal de solo parte de la remuneración (pagándose el resto “a la mano”), lo que origina la reducción de las cargas sociales de la empresa y de los beneficios sociales de los trabajadores. Este es un supuesto que las auditorías no detectan siempre, y que requeriría un mayor control y coordinación de las empresas que compran a la fábrica.

- Prevención del trabajo infantil.

Este es un tema que Inditex ha debido afrontar con la organización sindical en diversos lugares, incluso en Europa, antes y después de la suscripción del primer acuerdo marco.

En 2006 se produjo una denuncia periodística en Portugal sobre trabajo infantil en Felgueira (niños que cosían mocasines), que dio lugar a la visita de una delegación sindical-empresarial para comprobar la situación, tras lo cual se regularizó el trabajo a domicilio con la exigencia a los padres de no implicar a sus hijos en la actividad. En Marruecos (2007) se detectaron tres empresas que tenían trabajando niños menores de 15 años, esa situación dio lugar a la firma de un protocolo entre Inditex y la FITTVC antes de la firma del acuerdo marco, mediante el cual se retiró de la actividad laboral a los menores para llevarlos a la escuela, estableciéndose la contratación de un adulto de la familia o una compensación económica a esta.

Posteriormente, el acuerdo marco fijó la prohibición de contratar a menores de 16 años. Sin embargo, se detectaron algunos casos, como en Portugal (2008), en que a raíz de una denuncia se pudo conocer problemas de libertad sindical y trabajo de dos adolescentes menores de 16 años durante sus vacaciones de verano, embalando prendas de vestir. Ante esto, Inditex suspendió pedidos hasta que la empresa resolviera los problemas.⁴⁶⁹

3.3.1. Ante prácticas antisindicales: el caso Topy Top (Perú)

Uno de los problemas que ha debido enfrentar Inditex en su cadena de suministro, han sido las prácticas antisindicales realizadas en contra de trabajadores que deseaban organizarse colectivamente, o que, habiéndolo hecho, enfrentaban medidas muy agresivas por parte de sus empleadores, que afectaban su libertad sindical.

Esta situación generó intervenciones conjuntas de Inditex y la FITTVC después del caso Spectrum, que se han seguido produciendo con la participación tanto de los equipos locales de Inditex como de las organizaciones sindicales

⁴⁶⁹ También se han producido casos en la India, vinculados a la práctica del Sumangali.

nacionales o locales involucradas.

A continuación, se hará referencia a uno de los primeros problemas afrontados conjuntamente por la empresa multinacional y la federación sindical internacional, que se produjo en 2007 en el Perú y que fue reconocido como uno de los casos emblemáticos que demostraban el gran potencial que puede tener la colaboración entre una empresa multinacional y la federación sindical internacional de trabajadores del sector, y su actuación en conjunto para resolver problemas al interior de la cadena de suministro de la empresa. Si bien en ese momento aún no se había suscrito el acuerdo marco internacional (se aplicaron códigos de conducta) el procedimiento seguido y las medidas implementadas involucraron a la FITTVC y marcaron el derrotero que se había iniciado en Camboya y que ellas seguirían luego para resolver problemas similares.⁴⁷⁰

En la Memoria Anual de Inditex se menciona la intervención de la empresa para solucionar problemas en Camboya y Perú,⁴⁷¹ y aunque no se indica el nombre de los proveedores, las fechas señaladas y los hechos detallados permiten concluir que se trataba de las empresas River Rich y de Topy Top,⁴⁷² proveedores de Inditex en Camboya y en el Perú, respectivamente.

En Camboya, el problema se produjo por el despido de dirigentes sindicales. Esta situación fue vista por la FITTVC e Inditex a comienzos de 2007, y con su intervención conjunta se logró no solo la readmisión de todos los trabajadores despedidos y el pago de sus remuneraciones desde la fecha de despido, sino también el inicio de un proceso de diálogo entre las partes con el fin de generar “relaciones industriales maduras”, concepto al que se hará referencia en detalle más adelante pues refleja la visión sobre el tema que tenía en ese momento el

⁴⁷⁰ La participación de Inditex y la FITTVC en la reincorporación de los afiliados que habían cesado, el establecimiento de procedimientos de manejo de quejas, conflictos colectivos y asuntos disciplinarios en la empresa, y el desarrollo de capacitación para la gerencia y los dirigentes sindicales, son medidas que se tomaron en Perú (Topy Top) y también en Camboya (*Goldfame, River Rich, Terratex* y posteriormente en *E-Garments*). MILLER, D., “Global Social ...”, cit., pág. 182.

⁴⁷¹ INDITEX, *Memoria Anual 2008*, pág. 90.

⁴⁷² En la investigación se va a identificar a la empresa como Topy Top pues su denominación legal es Topy Top S.A., aunque debe advertirse que justamente en 2007 realizó un cambio de identidad corporativa y de marca comercial, y pasó de “Topy Top” a “Topitop”. Esta empresa indicaba que el año 2005 se había convertido en el primer exportador de confecciones y productos textiles del Perú lo cual permite tener una idea de la magnitud de sus operaciones. Información disponible en: <https://www.topitop.pe/acerca-de-topitop> (última consulta el 1 de julio de 2022).

Secretario General de la FITTVC y que compartió con Inditex, sentando las bases de una relación que subsiste hasta hoy, relaciones maduras que a su criterio, si bien no eliminan problemas, “ofrecen un mecanismo con el cual pueden anticiparse, identificarse y gestionarse antes de que deriven en disputas”.⁴⁷³ Además, el acuerdo al que se llegó en Camboya contemplaba un compromiso de no discriminar a los representantes sindicales, gestionado por la FITTVC y representantes de la OIT, a través de su programa *Better Factories*,⁴⁷⁴ así como la implantación de un procedimiento de gestión de quejas disputas y un procedimiento disciplinario, diseñado por la oficina de Kuala Lumpur de la FITTVC.

En el caso de Topy Top, en Perú, el problema fue similar (despido de dirigentes sindicales y trabajadores que se afiliaron al sindicato) y afectó a casi cien trabajadores. Comenzó después de que el 25 de febrero de 2007 un grupo de trabajadores de la sección de corte constituyeran formalmente el Sindicato de Obreros de Topy Top S.A (SINTOTTSA). Desde que la empresa tomó conocimiento del hecho, incurrió en diversos actos antisindicales: concluyó la relación laboral de los dirigentes sindicales y de trabajadores afiliados al sindicato, alegando finalización de sus contratos,⁴⁷⁵ presionó a los trabajadores

⁴⁷³ Texto extraído de una conferencia dada por Neil Kearney (“*Los cinco beneficios del trabajo digno*”) por el décimo aniversario de la ETI en octubre de 2008, como un homenaje a su memoria.

INDITEX, *Memoria Anual 2009*, pág. 69.

⁴⁷⁴ Better Factories Camboya fue creado por la OIT en 2001 con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo en las fábricas de ropa de exportación de Camboya, mediante la realización de actividades de supervisión, formación, asesoramiento e información. El proyecto surgió de un acuerdo comercial entre Estados Unidos y Camboya, mediante el cual Estados Unidos prometió a Camboya un mejor acceso a su mercado a cambio de que mejoren las condiciones laborales en el sector de la confección. Puede encontrarse más información del proyecto en el siguiente enlace: <https://betterwork.org/where-we-work/cambodia/>

⁴⁷⁵ En el Perú existe desde 1978 un régimen especial para impulsar las exportaciones no tradicionales, regulado por el Decreto Ley 22432, que entre otras cosas permite la contratación temporal de trabajadores, en forma sucesiva y sin límite de tiempo a las empresas que exportan directamente o por intermedio de terceros, 40% o más del valor de su producción anual efectivamente vendida, bastando tener como sustento el contrato de exportación, la orden de compra o los documentos que la originen, y el programa de producción de exportación. Esta contratación puede –como ocurrió en el caso de Topy Top– afectar la libertad sindical pues la empresa tiene la posibilidad de decidir unilateralmente no renovar los contratos de trabajadores interesados en organizarse colectivamente o que se han afiliado a un sindicato.

Este régimen de contratación sigue vigente, pero desde hace más de una década se han estado cuestionando judicialmente los contratos, por diversos motivos (no indicar la orden de compra, la falta de continuidad en los contratos o si el trabajador no ha firmado alguno de los contratos), casos en los cuales los trabajadores lograron obtener su reposición. Eso ocurrió por ejemplo en el caso de los Expedientes 03735-2011-PA/TC y 00140-2011-PA/TC resueltos por el Tribunal Constitucional del Perú.

para que se desafilien del sindicato e incluso llegó a impedir el ingreso de los trabajadores sindicalizados por más de tres días, para luego despedirlos por ausencias injustificadas.⁴⁷⁶ La situación había sido puesta en conocimiento del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) oportunamente, pero este, pese a constatar los actos antisindicales y ordenar infructuosamente que cesen,⁴⁷⁷ sólo pudo imponer multas a la empresa, por un monto total de S/.103.500 (el monto máximo que era aplicable en ese momento), equivalente en aquella época a aproximadamente 32.500 dólares norteamericanos.

Lo que normalmente habría ocurrido ante una situación de ese tipo, es que los trabajadores hubieran tenido que interponer demandas ante el Poder Judicial que iban a tardar varios años en ser resueltas, sin embargo, esa vez la situación fue distinta, gracias a que los dirigentes sindicales peruanos pusieron estos hechos en conocimiento de organizaciones sindicales extranjeras.

Luego de que representantes del FITEQA-CCOO se reunieran con dirigentes sindicales de Topy Top el 19 de junio de 2007, la secretaria de esa organización emitió un llamamiento a Inditex y a sus trabajadores en España, solicitando la aplicación del código de conducta de dicha empresa. Además, informó la situación a la FITTVC para que esta haga seguimiento de la actitud de Inditex y Gap,⁴⁷⁸ clientes de Topy Top en ese momento,⁴⁷⁹ considerando que los códigos de conducta de ambas empresas reconocían la libertad de asociación, cuyo ejercicio no podía verse restringido o dar lugar a represalias.

El llamamiento fue atendido y viajaron a Lima representantes de Inditex, Gap y la FITTVC, quienes luego de tres días de reuniones con Topy Top y el

⁴⁷⁶ Los hechos pueden revisarse con más detalle en: SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), GARCIA LANDABURU, M.K. y VIVAS PONCE, M., “Empresas Multinacionales, Responsabilidad Social y Derechos Laborales en el Perú. La experiencia de Topy Top”, Centro de Investigación, Capacitación y Asesoría Jurídica (CICAJ), Lima, 2013.

⁴⁷⁷ La empresa no sólo incumplió el requerimiento, tampoco permitió que los inspectores ingresen a la fábrica e incluso no acudió a las citaciones para “reuniones extraproceso” convocadas por el MTPE.
Ibídem, pág. 17.

⁴⁷⁸ Gap Inc. es una empresa norteamericana que además de Gap, maneja las marcas Banana Republic, Old Navy y Athleta.

⁴⁷⁹ La percepción de los trabajadores en ese momento era que aproximadamente el 60% de la producción de Topy Top eran encargos de Gap y el 20% de Inditex. Es claro que este fue un aspecto esencial para que la presión ejercida sobre Topy Top fuera exitosa, y comprometiera a dicha empresa a alcanzar acuerdos que probablemente no habría aceptado si la importancia comercial de esos clientes hubiera sido menor.
SANGUINETI RAYMOND W. (Director), GARCIA LANDABURU, M.K. y VIVAS PONCE, M., “Empresas Multinacionales ...”, cit., pág. 20.

SINTOTTSA, lograron que se suscribiera el 29 de junio de 2007 un acuerdo que resolvió el conflicto, junto con otros instrumentos que buscaban replantear las relaciones entre la empresa y el sindicato, que iban mucho más allá de las expectativas de las organizaciones sindicales peruanas. Esto partía porque la empresa reconociera como interlocutor válido al sindicato, ⁴⁸⁰ y que cada uno de ellos –los actores principales del acuerdo– asumiera una serie de compromisos (sobre todo Topy Top).

A fin de solucionar el conflicto producido como consecuencia del cese de los trabajadores Topy Top se comprometió a ofrecer a dichos trabajadores su reincorporación en los mismos términos y condiciones que tenían antes de la conclusión de la relación laboral, y a pagarles las remuneraciones que habían dejado de percibir desde su cese hasta el 1 de julio de 2007 –descontando el monto de la indemnización que pudieran haber aceptado por su despido–, las mismas que recibirían el día en que se reincorporen. Con ese fin, se fijó un procedimiento para el envío de la oferta y su aceptación o rechazo, en el que se involucró al SINTOTTSA a fin de asegurar que los trabajadores pudieran manifestar libremente su voluntad, y se estableció un cronograma de reincorporación semanal, que se iniciaría el 1 de julio de 2007, en grupos de 25 trabajadores, primero los dirigentes sindicales y luego los demás trabajadores en orden alfabético.

Esos compromisos quedaron registrados en el “Acuerdo entre Topy Top S.A. y Sindicato de Trabajadores Obreros de Topy Top S.A.-SINTOTTSA con la Federación Internacional de Trabajadores del Textile, Vestido Cuero y Calzado, Inditex S.A. y Gap Inc.”, ⁴⁸¹ documento que no solo resolvió el problema

⁴⁸⁰ En el punto 3 del “Acuerdo sobre los procedimientos para el funcionamiento de las relaciones entre Topy Top S.A. y el Sindicato de Trabajadores Obreros de Topy Top S.A. (SINTOTTSA)”, Topy Top reconoció al SINTOTTSA “como representante legítimo de su mano de obra”, comprometiéndose a “fomentar su evolución de conformidad con el Código de Trabajo” (esta referencia es imprecisa pues el Perú no tiene un Código de Trabajo ni una Ley General del Trabajo, más bien la legislación laboral está dispersa). El SINTOTTSA era un sindicato no mayoritario, y Topy Top aceptó que nombrara un representante para consultar, dialogar y negociar con la empresa sobre puntos relacionados con condiciones de trabajo, productividad, adiestramiento, capacitación y otros aspectos vinculados con éstos.

⁴⁸¹ El acuerdo, pese a la intervención de empresas multinacionales y una federación sindical internacional no constituye un acuerdo marco internacional en sentido estricto, en la medida que buscó solucionar un problema específico y tenía un alcance local, aplicándose a un solo proveedor. Además, como puede apreciarse del propio título, es un acuerdo entre la empresa y el sindicato locales, quienes son los actores principales, participando como actores complementarios la FITTVC, Inditex y Gap.

específico, sino que comprometió a las cinco partes a “jugar papeles complementarios”, estableciendo un rol a cada una de ellas:

- Topy Top debía encajar en sus prácticas comerciales el respeto de las normas laborales y establecer sistemas de gestión de los recursos humanos encaminados a promover la cooperación y reducir el conflicto en la fábrica.⁴⁸² Además, debía de ofrecer facilidades al SINTOTTSA y a sus miembros, como un espacio de oficina, un archivador o gabinete seguro, acceso al teléfono y cartelera para la colocación de avisos y notificaciones (acuerdo que no siempre respetó, durante un periodo trasladaron la cartelera a un lugar menos visible, y el sindicato tuvo que solicitar una inspección del MTPE).⁴⁸³
- El SINTOTTSA debía esforzarse en desarrollar una relación estable y constructiva con la dirección de Topy Top, a fin de ayudarle a mejorar la productividad y calidad y así cumplir los objetivos de la empresa, a cambio de trabajo decente, promoviendo esa actitud entre sus afiliados. Debiendo entablar relaciones con Topy Top y su gerencia, basadas en el respeto mutuo, trabajando en espíritu de cooperación para establecer y preservar un ambiente de trabajo pacífico, comprometiéndose a respetar las disposiciones nacionales sobre las condiciones necesarias para la realización de huelgas.
- La FITTVC ayudaría al SINTOTTSA en asesoramiento, educación y formación en el proceso de establecer “relaciones industriales maduras” entre los trabajadores y la empresa basadas en el diálogo social.
- Inditex y Gap, como compradores, debían apoyar los esfuerzos encaminados a establecer una relación estable y segura entre la empresa y los trabajadores, entre otras acciones, a través de una revisión periódica de

⁴⁸² Adicionalmente, en el acuerdo se estableció que Topy Top, en conjunto con sus principales compradores, debía analizar sus términos contractuales laborales con miras a establecer una fuerza laboral más estable. Esta referencia expresa al régimen contractual se justifica pues la aplicación del Decreto Ley 22342 permitía la suscripción de contratos de trabajo temporal que la empresa podía concluir al vencimiento de su plazo (el cual fijaba la propia empresa), sin expresión de causa, y eso podía afectar en el futuro a la organización sindical y a los trabajadores que desearan afiliarse a la misma, como había ocurrido en los primeros meses de 2007.

⁴⁸³ SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), GARCIA LANDABURU, M.K. y VIVAS PONCE, M., “Empresas Multinacionales ...”, cit., pág. 24.

los avances y del apoyo para la formación de gerentes y trabajadores.⁴⁸⁴ Además, correspondía que trabajen con Topy Top para desarrollar y profundizar su relación comercial.

Esos roles se complementaban, e implicaban que Topy Top y el SINTOTTSA cooperaran para mantener una relación de trabajo positiva, que incluya consultas regulares, diálogo y negociación de acuerdo con la legislación local y con las normas internacionales suscritas por el Perú. Adicionalmente, para promover buenas relaciones industriales desarrollarían un programa de formación de gerentes, supervisores y sindicato gestionado por la FITTVC con el apoyo financiero de Inditex y Gap. Estos tres últimos sujetos se encargarían de seguir el desarrollo de las relaciones industriales, prestando ayuda en caso de que sea necesario.

Como puede apreciarse, lo que se buscaba era que empresa y sindicato trabajen para desarrollar una buena relación, que considere los intereses de ambas partes. Por un lado, el interés de la empresa en mejorar su productividad y evitar conflictos, y por otro el interés del sindicato de que se respeten los derechos individuales y colectivos de los trabajadores y mejoren las condiciones en las que laboran. En esa línea, Topy Top se comprometió a contar con un departamento de recursos humanos con personal calificado; a desarrollar en consulta con el SINTTOTSa un conjunto de reglas internas a fin de manejar las relaciones industriales; y, a establecer un protocolo detallado para poder contar con un sistema de relaciones industriales maduro. Este protocolo debía incluir provisiones sobre ciertas materias, como reuniones semanales sobre producción y reuniones quincenales sobre temas relacionados con las relaciones industriales, y procedimientos para el manejo de quejas y para el manejo de la acción disciplinaria. Estos aspectos fueron considerados en el “Acuerdo sobre los procedimientos para el funcionamiento de las relaciones entre Topy Top S.A. y el Sindicato de Trabajadores Obreros de Topy Top S.A. (SINTOTTSA)” suscrito por ambas partes, que incluía un anexo con el “Procedimiento disciplinario”.

⁴⁸⁴ De acuerdo con Inditex, tanto en el caso del Perú como de Camboya, se desarrollaron programas de capacitación para el fortalecimiento del tejido asociativo, de prevención y gestión del conflicto (para líderes sindicales, y para el Departamento de Recursos Humanos), y de capacitación en derechos humanos y derechos laborales fundamentales (para gerentes y para mandos intermedios).
INDITEX, *Memoria Anual 2017*, págs. 90-91.

Este acuerdo, que únicamente involucraba a la empresa y al sindicato, tenía once puntos que incluían no solo obligaciones para Topy Top sino responsabilidades para el SINTOTTSA. Del texto del documento puede apreciarse que no fue elaborado específicamente para resolver el caso peruano pues hace mención del Código de Trabajo y demás leyes nacionales, y el Perú no contaba con un código ni ley general de trabajo, tenía más bien una legislación laboral dispersa (antes lo era aún más, se consolidó parcialmente en la década del noventa del siglo pasado, uniformizando las normas aplicables a obreros y empleados). Es claro además que el texto no fue negociado por los signatarios, la empresa local y el sindicato. Si bien esto podría resultar criticable, hubiera sido imposible que las partes llegaran a un acuerdo autónomamente, no hay que olvidar que unas semanas antes, Topy Top había cometido diversos actos contra la organización sindical y los trabajadores, y recién estaba reconociendo al SINTOTTSA como interlocutor. Mas bien se esperaba que ese instrumento regule cómo se iban a desenvolver de ahí en adelante las relaciones entre la empresa y el sindicato, y se pudiera “desarrollar, en el tiempo más corto posible, un sistema de relaciones industriales maduros” [sic].

El acuerdo trataba de ser equilibrado, tener en cuenta no solo el interés del sindicato sino también el de la empresa, eso se reflejaba en sus principios generales y objetivos (punto 2), que indicaban que la intención era “garantizar que Topy Top sea una compañía viable, rentable y competitiva a nivel internacional, basada en la aplicación de buenas condiciones de trabajo” y que el SINTOTTSA “pueda intentar resolver a través del diálogo, la consulta y la negociación asuntos que afecten a todos los trabajadores”, incluyendo condiciones laborales, productividad y adiestramiento, y capacitación. Por ese motivo se indicaba que el sindicato debía promover entre sus afiliados y los demás trabajadores de Topy Top una conducta responsable y un trabajo de calidad, así como un compromiso para la productividad.

Para que se mantenga un diálogo permanente, el acuerdo contemplaba expresamente la realización de las siguientes reuniones: ⁴⁸⁵

⁴⁸⁵ Las reuniones se llegaron a implementar, y siguieron realizándose aún después de que Inditex y Gap dejaron de ser clientes de Topy Top, aunque con un alcance más limitado, y si bien la empresa se mostró poco dispuesta a continuar con ese procedimiento, el SINTOTTSA se lo exigió, solicitando una inspección al MTPE.

- Semanalmente, al inicio de la semana laboral (o con mayor frecuencia, de ser necesario), para conversar sobre los problemas de producción identificados la semana previa, y también sobre los objetivos de producción por alcanzar y los posibles problemas para el logro de esos objetivos.
- Quincenalmente, con el jefe de Recursos Humanos, ⁴⁸⁶ para conversar sobre aspectos generales de las relaciones laborales, incluyendo condiciones de trabajo, productividad, quejas, agravios y disputas, así como otros asuntos relevantes.

Además, podían realizarse otras reuniones entre la empresa y el sindicato, si lo considerasen necesario.

El acuerdo también contemplaba que el Reglamento de la empresa (se trataría del Reglamento Interno de Trabajo) fuera redactado con conocimiento del SINTOTTSA, algo que la legislación peruana no exige. ⁴⁸⁷

Adicionalmente, el acuerdo disponía que las quejas y agravios individuales, y los agravios y disputas colectivos, debían de ser manejados según el procedimiento acordado entre la empresa y el sindicato. Dicho procedimiento estaba incluido como un anexo del documento, que también contenía el procedimiento disciplinario que debía utilizar Topy Top en caso considerase que

SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), GARCIA LANDABURU, M.K. y VIVAS PONCE, M., “Empresas Multinacionales ...”, cit., pág. 24.

⁴⁸⁶ En el acuerdo, en el cual también participaron Inditex, Gap y la FITTVC, se había contemplado la obligación de Topy Top de mantener un departamento de recursos humanos con personal calificado (anteriormente, según refieren Sanguinetti *et. al*, la empresa solo contaba con personal que preparaba la nómina y los contratos de trabajo, y realizaba las capacitaciones), pues esto era clave para desarrollar un sistema de relaciones laborales maduro.

Ibídem, págs. 20-21.

⁴⁸⁷ La norma previa sobre la materia, la Resolución Ministerial 221-86-TR establecía que antes de enviarse el reglamento interno a la autoridad de trabajo, el empleador debía ponerlo en conocimiento del sindicato, o a falta de este, de los representantes de los trabajadores, para que formulen las observaciones pertinentes ante la autoridad de trabajo, que resolvería la controversia. Sin embargo, el Decreto Supremo 039-91-TR, norma que regulaba el tema en 2007 y que continúa vigente hasta la fecha, no recogió ese procedimiento, así que con el acuerdo entre Topy Top y el SINTTOTSa se abría la posibilidad de que el sindicato pudiese conocer el texto del reglamento, y aunque no se indica expresamente, se entiende que lo lógico en aras de conseguir un sistema de relaciones industriales maduro, era que el sindicato dé su opinión y la empresa la evalúe a fin de definir el texto final del instrumento.

Como indica Neves, la producción del reglamento interno es potestad unilateral del empleador, pero nada impide que “este acuerdo con la organización sindical expedir todas o algunas de dichas reglas por convenio colectivo”.

NEVES MUJICA, J., *Introducción al Derecho del Trabajo*, Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, 2009, pág. 96.

existía causa probable para aplicar procedimientos disciplinarios a un trabajador. A continuación, haré referencia al contenido de ambos procedimientos.⁴⁸⁸

El procedimiento para el manejo de quejas, agravios y disputas contemplaba seis pasos, aunque el objetivo era que se resuelvan las dificultades a nivel de líneas de producción, sin llegar a los pasos 5 y 6. Los pasos previstos eran los siguientes:

- Paso 1: El trabajador debía presentar verbalmente la queja o agravio al supervisor inmediato, quien estaba facultado para hacer los ajustes necesarios dentro de los 14 días siguientes.
- Paso 2: Si no se llegaba a un acuerdo satisfactorio o si el trabajador temía presentar la queja a su supervisor, el SINTOTTSA o cualquier trabajador podía presentarla al supervisor correspondiente.
- Paso 3: Si no se llegaba a un acuerdo satisfactorio en el paso 2, el trabajador, el SINTOTTSA o cualquier afiliado podían presentar la queja ante el jefe de Departamento, quien podía requerir que la misma se realice por escrito, especificando los nombres del quejoso y de la persona contra la cual se presentaba la queja.
- Paso 4: Si no se llegaba a un acuerdo satisfactorio en el paso 3, el SINTOTTSA o cualquier trabajador podía presentar la queja ante el Jefe del Departamento de Recursos Humanos, quien debía reunirse con quien la presentó a fin de buscar una solución. Luego de la reunión, el jefe de ese departamento o la persona que él designe debía responder por escrito la queja.
- Paso 5: Si la queja o agravio no era resuelto en el paso 4, el SINTOTTSA o los trabajadores quejosos no sindicalizados podían dirigirse por escrito a Topy Top para que el tema sea visto en la siguiente reunión formal con el SINTOTTSA, o se realice una reunión de trabajo con el jefe de Recursos

⁴⁸⁸ No obstante, es preciso advertir que estos procedimientos finalmente no fueron utilizados por Topy Top y el SINTOTTSA. Sanguineti et. al mencionan el desinterés de la empresa de implementar el procedimiento y que el sindicato no exigió el cumplimiento de la obligación, considerando como uno de los factores que podrían haber influido en ello, el régimen de contratación temporal aplicable en el Perú a las empresas de exportación no tradicional, que determinaba que la empresa pudiera decidir no renovar un contrato en vez de despedir o imponer otra medida disciplinaria, lo cual desincentivaba a los trabajadores a quejarse. SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), GARCIA LANDABURU, M.K. y VIVAS PONCE, M., “Empresas Multinacionales ...”, cit., pág. 29.

Humanos, si el quejoso era un trabajador no sindicalizado.

- Paso 6: Si la queja o agravio no era resuelto en el paso 5 y estaba claro que su solución dentro de la empresa era imposible, el SINTOTTSA o los trabajadores no sindicalizados podían dirigirse al Ministerio de Trabajo.

Lo que se buscaba con el procedimiento era que el problema sea resuelto de ser posible en la propia instancia en la que se generó, y únicamente en caso de que ello no ocurriera, sea visto por instancias superiores dentro de la empresa, y solo si esto no era posible, el problema llegue a las autoridades. Esta, claramente era una propuesta que buscaba el diálogo entre las partes y la solución directa de las dificultades que surgieran entre ellas, evitando afectar el desarrollo de las operaciones.

En el caso del procedimiento disciplinario (que regía para todos los trabajadores, estén o no sindicalizados), aplicable en caso los niveles de conducta o los niveles de trabajo esperados de parte del trabajador no cumplan con las expectativas, el mismo contemplaba sanciones progresivas salvo que se incurra en una falta grave. Los pasos (que más bien son las sanciones progresivas), consideraban lo siguiente: (i) advertencia informal; (ii) advertencia formal verbal; (iii) advertencia formal escrita; (iv) advertencia final escrita; y, (v) despido.

La legislación peruana no contempla específicamente esa progresividad en la aplicación de sanciones, más bien hace referencia solo a la amonestación, a la suspensión sin pago de remuneración y al despido,⁴⁸⁹ y tampoco contempla un procedimiento específico para sanciones distintas al despido.⁴⁹⁰ Además los legisladores peruanos han dado un enfoque sancionatorio al tema, mientras que en el procedimiento fijado en el caso de Topy Top, se buscaba además dejar en claro qué conducta se esperaba del trabajador, y el tiempo que tenía el mismo para adoptar esa conducta, a fin de que todo vuelva a la normalidad,

⁴⁸⁹ La referencia es incluso indirecta, al regular como causa justa de despido la impuntualidad reiterada. En el literal h) del artículo 25 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, se indica que esta falta solo podrá dar lugar al despido siempre que se hayan aplicado sanciones disciplinarias previas de amonestaciones escritas y suspensiones.

⁴⁹⁰ Ha sido la Corte Suprema mediante la Casación 4494-2017 de la Segunda Sala Transitoria, la que ha establecido al resolver un caso en que se impugnó una suspensión disciplinaria de dos días sin goce de haber (no es un precedente vinculante), que el procedimiento de despido debe equipararse al procedimiento para aplicar otras sanciones, por lo que correspondería dar un preaviso de seis días para que el trabajador pueda presentar sus descargos.

estableciendo una vigencia determinada para las advertencias formales verbales (que debían de ser registradas por escrito) de 6 meses y de un año para el caso de las advertencias formales escritas. Incluso se estableció que la advertencia informal no debía de ser registrada como una acción disciplinaria, debiendo verse solo como un proceso de crítica constructiva.

Las advertencias escritas requerían la convocatoria a reuniones disciplinarias, en caso de no haberse producido mejoras después de que el trabajador recibiera la medida disciplinaria previa.

Así, se aplicaba la advertencia formal escrita si en la reunión disciplinaria realizada debido a no haberse producido mejoras en el plazo otorgado no se logró un resultado satisfactorio, teniendo que especificarse en la carta de advertencia las acciones a seguir para que todo vuelva a la normalidad (lo cual incluía la asistencia o capacitación que la empresa podía ofrecer al trabajador), pudiendo el trabajador presentar sus descargos. Si no se producían mejoras, correspondía realizar otra reunión en la que se debía notificar al trabajador que si no había mejoras o persistía en sus acciones, sería despedido, copia de esta advertencia final escrita tenía que entregarse al SINTOTTSA. El trabajador podía presentar sus descargos.

Si el trabajador no cumplía con los niveles descritos en la advertencia final escrita, correspondía que sea convocado a una reunión en la que se le imputen las faltas, enviándole las razones para el despido por escrito, para que pueda presentar sus descargos durante un período de seis días. El mismo procedimiento debía seguirse en caso de falta grave, correspondiendo que el empleador informe por escrito al trabajador la realización de la audiencia disciplinaria y la naturaleza de las acusaciones con una anticipación de al menos un día. En esa audiencia (en la que el trabajador podía ser asesorado por el SINTOTTSA), el empleador decidía finalmente si imputaba la falta grave, correspondiendo que haga eso por escrito para que el trabajador pueda presentar sus descargos dentro de los seis días contados a partir de la fecha del despido.

Si bien el documento precisaba que nada de lo que estableciera podía alterar el procedimiento de despido previsto en la ley peruana, el mismo incorporaba una

etapa previa (la audiencia disciplinaria), que no contempla la normativa local.⁴⁹¹ Sin embargo, eso no desnaturalizaba el procedimiento previsto en la ley, más bien permitía que el trabajador pudiera conocer con mayor claridad las faltas que se le imputaban, y eventualmente explicar las acciones u omisiones que se le imputaban, ejerciendo preliminarmente su derecho de defensa, lo cual daba la oportunidad a que el empleador pudiera considerarse satisfecho con esas explicaciones y concluyese en ese momento el procedimiento.

Puede apreciarse que el procedimiento propuesto a Topy Top y el SINTOTTSA lo que procuraba era que exista una etapa oral, presencial, que ayudara a las partes a solucionar sus problemas internamente (de preferencia, sin la intervención de las autoridades laborales), sin que ello desconociese el derecho de la empresa de imponer medidas disciplinarias.

El otro aspecto por mencionar es la aplicación de medidas disciplinarias no solo vinculadas a la conducta del trabajador sino a su nivel de trabajo. En el Perú, la Ley de Productividad y Competitividad Laboral contempla dos tipos de causas justas de despido, las relacionadas con la capacidad del trabajador y las vinculadas con su conducta. El primer supuesto incluye el rendimiento deficiente en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en labores y bajo condiciones similares, mientras que el segundo supuesto considera la comisión de falta grave (además de la condena penal por delito doloso y la inhabilitación del trabajador). Si bien el procedimiento previo al despido es similar, y en ambos casos se contempla la posibilidad de que el trabajador pueda corregir sus deficiencias o defenderse de los cargos que se le imputan, el plazo varía, en el primer caso el plazo es de treinta días y en el segundo de seis días. El procedimiento planteado al resolver el problema de Topy Top en 2007 contemplaba un plazo mayor, que podía llegar hasta un año.

Después de la suscripción del acuerdo, las relaciones entre la organización sindical y Topy Top pasaron por varias etapas. Inicialmente la relación fue buena, pero la situación varió conforme iban disminuyendo los pedidos de Inditex y de Gap, y cambiaban las estrategias de la empresa para desarrollar su negocio. Según se conoce, Topy Top adoptó con el tiempo ciertas medidas antisindicales, que

⁴⁹¹ Y el descargo posterior al despido, aunque esa etapa no queda tan clara (es muy probable que el texto del documento se haya traducido al español para aplicarlo al caso Topy Top).

fueron cuestionadas a nivel administrativo ⁴⁹² y judicial, pero a pesar de ello el sindicato sobrevivió y lograron celebrarse nuevos convenios colectivos. ⁴⁹³ Ese a todas luces resulta el mayor logro del caso: que los trabajadores hayan podido mantener la organización sindical pese a todo (incluyendo un régimen de contratación temporal claramente desfavorable). Resultaría injusto desconocer ese logro y solo quedarse con la constatación lógica de que la influencia de las empresas multinacionales sobre sus proveedores está vinculada directamente a la relación comercial existente y a su volumen de pedidos.

No es posible conocer qué hubiera pasado si llegaban a aplicarse debidamente y por un buen tiempo todos los instrumentos creados en 2007, si estos hubieran sido suficientes para que el sistema de relaciones laborales en la empresa pudiera madurar. Si bien su origen (impuesto por terceros) no contribuía a ese propósito, y tampoco lo hacía la legislación peruana en materia de contratación laboral en el régimen de exportación no tradicional, ⁴⁹⁴ ni la visión de los propietarios de esa empresa en materia de relaciones laborales, la interacción y el diálogo constante y de buena fe pueden contribuir a generar un mejor clima laboral y una relación más fluida entre una empresa y sus trabajadores.

Esta idea de Kearney de lograr un enfoque de relaciones laborales maduro,

⁴⁹² El MTPE y la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral abrieron expedientes en materia de libertad sindical, que incluían hostilizaciones y discriminación remunerativa, los años 2013, 2014, 2015 y 2016.

BEJAR CARDENAS, E., LARCO DROUILLY, G., FERNANDEZ-MALDONADO E. y ECHEVARRIA GUTARRA, G., *La efectividad de la inspección de trabajo en el sector textil-confecciones de Lima Metropolitana: estudio de casos*, American Center for International Labor Solidarity (Colidarity Center) y Programa Laboral de Desarrollo (PLADES), Lima, 2018, pág. 42.

⁴⁹³ Debe advertirse que, en los últimos años, la solución a los pliegos de peticiones presentados por el sindicato fue resuelto a través del arbitraje. Incluso la empresa llegó a impugnar un laudo arbitral de diciembre de 2015 y la Segunda Sala de Derecho Constitucional y Social Transitoria de la Corte Suprema de Justicia resolvió por mayoría declarar fundada la demanda y en consecuencia nulo en parte el laudo arbitral económico, ordenando que se expida un nuevo laudo arbitral (Apelación 5325-2018-LIMA).

⁴⁹⁴ Como advierte Villavicencio, el régimen de contratación de esos trabajadores carece de justificación, “tanto por su carácter indefinido, como porque la industria textil ya no puede ser considerada como exportación no tradicional en el Perú”.

VILLAVICENCIO RIOS, A., *La libertad sindical en el Perú: fundamentos, alcances y regulación*, PLADES, Lima, 2010, pág. 84.

Sin embargo, el Tribunal Constitucional menciona en la sentencia recaída en el Expediente No. 00393-2011-PA/TC, que en uniforme y reiterada jurisprudencia ha confirmado la constitucionalidad de ese régimen laboral, regulado por el Decreto Ley 22342 del año 1978, aplicable a las empresas que exportan directamente o por intermedio de terceros el 40% del valor de su producción anual efectivamente vendida.

que se usó de sustento al solucionar el caso Topy Top en 2007 y al negociar el primer acuerdo marco global con Inditex, ha subsistido en el tiempo e incluso ha sido adoptada por Inditex en la solución de problemas posteriores y en el desarrollo de actividades e instrumentos para incentivar el ejercicio de la libertad sindical.

El mencionado sindicalista delineó seis elementos clave de un enfoque maduro de relaciones laborales:⁴⁹⁵

- El reconocimiento de la necesidad de racionalizar el gran número de códigos de conducta del sector en un solo código que englobara los principales convenios de la OIT, incluida la libertad de asociación, el derecho a la negociación colectiva, así como el pago de un salario digno y las horas de trabajo razonables.⁴⁹⁶
- El reconocimiento de las limitaciones de la auditoría social.
- Descartar cualquier papel significativo para las ONG a nivel del lugar de trabajo, pues se trata de un actor cuya participación puede suponer un obstáculo para la mejora en el largo plazo, ya que sólo la presión de los trabajadores a través de sus sindicatos puede garantizar de forma eficaz que los problemas se descubran y remedien.
- El reconocimiento de los "derechos habilitantes" de la libertad sindical y la negociación colectiva, facilitados por la creación de un ambiente positivo para la organización sindical y su reconocimiento, y los sistemas de gestión basados en los acuerdos de procedimientos estándar diseñados para hacer frente a las quejas individuales, las cuestiones disciplinarias y los conflictos colectivos.
- La sustitución (más a mediano y largo plazo) de la auditoría social por un "sistema maduro de relaciones laborales", donde los gerentes y trabajadores a través de sus representantes se conviertan en monitores permanentes y

⁴⁹⁵ MILLER, D., TURNER, S. y GRINTER, T., "Back to the Future? A critical reflection on Neil Kearney's mature systems of industrial relations perspective on the governance of outsourced apparel supply chains", *Capturing the Gains*, Working Paper 8, University of Manchester, 2011, pág. 4.

⁴⁹⁶ Si bien esto no se ha logrado aún, lo que sí ha ocurrido es que, en los instrumentos unilaterales o negociados de muchas empresas multilaterales, se haga una referencia al menos a los convenios fundamentales de la OIT.

reguladores de las condiciones de trabajo en la empresa.

- El reconocimiento de la primacía de la relación laboral, donde el proveedor, como empleador asume la responsabilidad de sus trabajadores y el ejercicio de esa responsabilidad se rige por un sistema de relaciones laborales maduro en el lugar de trabajo, que comprende a la gerencia y a los representantes sindicales.

Queda claro de estos elementos que lo que se proponía era que empleador y trabajadores pudieran entablar un diálogo continuo, teniendo como sustento la regulación de la OIT, dejando de lado la intervención de terceros, incluso de las ONG pues las veía como un obstáculo para la mejora de esa relación a largo plazo ya que si bien estas organizaciones pueden ayudar a ejercer presión y a hacer públicos los problemas, son un tercero, que no puede sustituir a los trabajadores, que deben organizarse a fin de convertirse en un interlocutor válido.⁴⁹⁷ Esta visión, que fue planteada a comienzos de este siglo, subsiste aún ahora, y ha servido para construir la relación entre Inditex y la federación sindical internacional, con los matices derivados de la posición de cada una de las partes.

Es difícil que Inditex sustituya en algún momento sus auditorías pues gran parte de los proveedores y fábricas que forman parte de su cadena de suministro se encuentran ubicadas en países en vías de desarrollo (no solo económico, sino muchas veces, político, con democracias incipientes o en riesgo continuo). Lo que es un hecho, es que lo que no debería hacer la empresa multinacional es limitar la implicación de las organizaciones sindicales en el control y solución de problemas al interior de su cadena de suministro. Como lo señaló Kearney al referirse al acuerdo marco suscrito el año 2007 por Inditex y la FITTVC y al trabajo conjunto para hacer que las relaciones industriales maduras sean una realidad en los principales proveedores de Inditex en todo el mundo, “Esto representa un gran cambio, al devolver la responsabilidad por las condiciones de trabajo al lugar al que pertenece: el lugar de trabajo. Si se realiza correctamente, debería tener como resultado una supervisión continua de las condiciones desde

⁴⁹⁷ Esa misma visión la tienen otros sindicalistas, como Boix, quien considera que las ONG, al ser una expresión de la conciencia social de la ciudadanía, pueden ser una gran ayuda, pero no cuando plantean suplantar o dirigir la actividad sindical. Por ello, las ve más como un buen aliado en la denuncia que en la solución de conflictos, sin desconocer las experiencias positivas que han tenido en casos específicos.
BOIX, I., “La Responsabilidad ...”, cit., 2015, pág. 8.

dentro de una empresa frente a visitas irregulares de auditores externos”.⁴⁹⁸

La cadena es tan amplia y se ha extendido en lugares tan diversos –que tienen en su mayoría ciertos aspectos en común como las limitaciones para ofrecer trabajo decente y dificultades en la fiscalización del cumplimiento de su legislación–, que el riesgo de que se presenten problemas laborales sigue siendo bastante alto, por lo que la participación de las organizaciones sindicales nacionales o locales involucradas resulta indispensable.

Los procedimientos aplicados en el caso Topy Top han variado con los años, ajustándose a la experiencia ganada por ambas partes al resolver problemas específicos al interior de la cadena de suministro y a las facultades otorgadas al Coordinador General del acuerdo, sin embargo, el objetivo principal se mantiene: remediar los perjuicios causados a los trabajadores de la cadena de suministro debido al incumplimiento del código de conducta. Eso puede apreciarse en uno de los últimos casos, en el que intervino Víctor Garrido, Coordinador General del acuerdo marco global de 2019.

El problema se produjo en 2020 porque una empresa ubicada en Myanmar, MYAN MODE,⁴⁹⁹ con aproximadamente 1.200 trabajadores, había despedido a 671 personas,⁵⁰⁰ 90% de las cuales estaba afiliada a la FGWM (federación de trabajadores del vestuario en Myanmar), siendo 13 de ellas dirigentes sindicales, sin haberlo acordado con el sindicato, como exigían las normas dictadas con ocasión de la pandemia, que permitían ese acuerdo en caso de trabajadores con menos de un año de antigüedad, pagando la indemnización prevista, si eso fuera necesario para aumentar la distancia social o por falta de trabajo (pedidos). La ONG CCC lo contactó en abril para informarle de la situación, y luego de reuniones, negociaciones, movilizaciones de los trabajadores y campañas publicitarias⁵⁰¹ el 2 de junio las partes suscribieron un acuerdo mediante el cual se estableció que 25 trabajadores (entre ellos los 13 dirigentes sindicales) debían

⁴⁹⁸ INDITEX, *Memoria Anual 2009*, pág. 69.

⁴⁹⁹ El caso y la solución de este fueron informados por Víctor Garrido, quien es coordinador de los acuerdos marco de Inditex y de Mango.
GARRIDO SOTOMAYOR, V., “Situación del ...”, cit., págs. 31-33.

⁵⁰⁰ El número de trabajadores cesados se incrementó luego por las protestas.

⁵⁰¹ En el proceso de negociación intervinieron en diversos momentos el Coordinador Sindical, CCC (Setem), Solidarity Center, FGWM, AFL-CIO, dos empresas multinacionales (Inditex y Mango, debe resaltarse que no participaron otras empresas para las que esa fábrica también producía, como Desigual, Bestseller y Primark), el proveedor (de China) y el gerente de la fábrica.

reincorporarse inmediatamente y si no lo hacían recibirían la indemnización correspondiente, 25 personas serían readmitidas en junio y otras 25 en julio, para lo cual la empresa informaría al líder sindical el grado y los puestos necesarios, y cuando la pandemia termine y la empresa reanude sus actividades normalmente, volvería a contratar a los trabajadores restantes (teniendo derecho a contratar a otros trabajadores si requería personal con calificaciones distintas). Además, la empresa se comprometía a no realizar acciones discriminatorias contra el sindicato y a consultarle si fuera necesario reducir la fuerza laboral, lo que debía hacer cumpliendo con la legislación. El acuerdo también incluyó ciertas obligaciones para los trabajadores: los reincorporados debía cooperar para mejorar la productividad y el nivel de calidad del trabajo, y el sindicato debía informar a la empresa con antelación las reuniones que iba a celebrar.

A diferencia del acuerdo con Topy Top, lo conseguido en Myanmar no incluyó instrumentos que contribuyeran al desarrollo de relaciones laborales maduras entre las partes. Probablemente esto se haya debido a la coyuntura específica, no solo la situación originada por la pandemia, que hacía difícil exigir la reincorporación inmediata de todos los trabajadores (en junio de 2020 muchas empresas multinacionales habían reducido o cancelado pedidos), sino también a que –como refiere Garrido–, ese proveedor destinaba un porcentaje pequeño de su producción a Inditex y a Mango, lo que determinó que no existiera presión suficiente para alcanzar un acuerdo más completo, aunque los acuerdos marco ayudaron a establecer contacto con el proveedor y resolver el conflicto.

3.3.2. Frente a trabajo forzoso: el caso AHA (Brasil)

El problema del trabajo forzoso en Brasil tiene un buen tiempo y existen diversas normas que buscan combatirlo.⁵⁰² Ya a comienzos de este siglo la OIT

⁵⁰² Columbu *et al.* mencionan las siguientes normas:

- El artículo 149 del código penal brasileño (modificado el año 2003 por la Ley 10.803), que impone pena de prisión de 2 a 8 años a quien reduce a alguien a una condición análoga a la de un esclavo, la cual puede incrementarse en ciertas circunstancias.
- La Ley 14.946 del Estado de Sao Paulo (2013), que prevé ciertas medidas administrativas contra empresas que se relacionen con el uso directo o indirecto de mano de obra esclava o en condiciones análogas.
- La Ordenanza 1.234 del Ministerio de Trabajo y Empleo (2003), que introdujo la “Lista sucia de trabajo esclavo”, de empleadores que sometan a los trabajadores a formas degradantes de trabajo o los mantengan en condiciones análogas de trabajo esclavo, que se

advertía del tema al referirse a un proyecto para la lucha contra el trabajo forzoso en ese país.⁵⁰³ Identificaba esa práctica tanto en las zonas rurales como en las zonas urbanas, principalmente a través del sistema de servidumbre por deudas, que originaba que los trabajadores no puedan movilizarse –incluso se les retenía sus documentos de identidad y se les amenazaba físicamente– mientras no pagaran deudas vinculadas a su transporte, alimentación, vivienda y hasta por las herramientas de trabajo, valorizadas a precios abusivos. En las zonas rurales, los contratistas, conocidos como *empreiteiros o gatos*, contrataban para labores estacionales a trabajadores en áreas pobres afectadas por el desempleo de temporada o sequía, a los que transportaban a territorios ubicados a cientos o miles de kilómetros de sus lugares de origen, con medios de comunicación y acceso precarios. En las zonas urbanas, propietarios de talleres clandestinos en Sao Paulo (la OIT se refiere específicamente a ese lugar), muchos de ellos extranjeros y sobre todo originarios de la República de Corea, contrataban migrantes ilegales, en su mayoría procedentes de Bolivia, reteniéndoles su documento de identidad.

Incluso en mayo de 2005 se había lanzado el Pacto Nacional por la Erradicación del Trabajo Esclavo en Brasil, acordando sus signatarios incrementar esfuerzos con la intención de dignificar y modernizar las relaciones de trabajo en las cadenas productivas de los sectores que hubieran mantenido trabajadores en condiciones análogas a las de esclavitud, para lo cual se consideraba diez compromisos, que incluían definir metas específicas para la regularización de las relaciones de trabajo en las cadenas productivas y diversas acciones, entre las que se encontraba la definición de restricciones comerciales a las empresas o personas que se beneficien de condiciones degradantes de trabajo asociadas a prácticas que caracterizan esclavitud.

Es en ese contexto que Inditex desarrollaba sus actividades en Brasil, país

remite semestralmente a diversos organismos gubernamentales, y es de conocimiento público.

COLUMBU, F., DE OLIVEIRA MASSONI, T. y BIGNAMI, R., “Cadenas de suministro y trabajo forzoso en Brasil: la contribución del caso Zara a la reconfiguración jurídica del principio de protección”, en SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), *Comercio Internacional, Trabajo y Derechos Humanos*, Ed. Universidad de Salamanca, Salamanca, 2021, págs. 135-136.

⁵⁰³ Información disponible en: https://www.ilo.org/global/topics/forced-labour/WCMS_091477/lang--es/index.htm (última consulta el 1 de julio de 2022).

en el que a comienzos de esa década no sólo tenía establecimientos comerciales (30 tiendas Zara al 31 de enero de 2011) ⁵⁰⁴ sino también proveedores. ⁵⁰⁵ De la revisión de las memorias de la empresa solo es posible identificar el número de sus proveedores en ese país a partir de la Memoria Anual 2011, justamente el año en que se produjo el problema, y en el que Inditex estableció un clúster en Brasil. Ese ejercicio Inditex reconoció que contaba allí con 69 proveedores, 232 fabricantes y que 10.975 trabajadores integraban las plantillas de esos fabricantes. ⁵⁰⁶ En la Memoria Anual previa (2010), solo había identificado a sus proveedores con producción superior a 20,000 unidades. Así en América declaraba 63 proveedores, sin precisar la cantidad de fabricantes, y la realización de 21 auditorías iniciales (9 de las cuales fueron en Brasil, a través de Intertek) y 6 de seguimiento (todas en México). ⁵⁰⁷ Aparentemente en ese momento Brasil no representaba un gran riesgo o Inditex tenía mayores problemas en otras regiones, pero esto no era tan cierto como se verá a continuación.

En 2011 Inditex sufrió en Brasil un problema no solo reputacional sino también legal, que se hizo de conocimiento público cuando la red televisiva brasileña Band presentó un reportaje el 16 de agosto, en el que sus reporteros acompañaron a fiscales del Ministerio de Trabajo y Empleo de Brasil que liberaron a 15 personas (inmigrantes bolivianos y peruanos) que trabajaban en condiciones degradantes en dos talleres clandestinos de Sao Paulo, ⁵⁰⁸ entre ellas, un adolescente de 14 años. En ese reportaje también se mencionaba que la Fiscalía de Trabajo, había descubierto en mayo de 2011 un centro de trabajo en el que 52 ciudadanos bolivianos (parte de los cuales cosía pantalones para Zara) trabajaban en un régimen irregular.

⁵⁰⁴ INDITEX, *Memoria Anual 2010*, pág. 44.

⁵⁰⁵ Según refiere Boix, la producción de Inditex en Brasil está destinada mayoritariamente al mercado interior brasileño, y en menor proporción a países latinoamericanos del hemisferio sur (a diferencia de proveedores de otras partes del mundo con una producción orientada sobre todo a la exportación), representando aproximadamente el 0.6% del total mundial. Esa producción era realizada por fábricas y talleres, contando los primeros de 100 a 700 trabajadores, y los segundos de 10 a 30 trabajadores.
BOIX, I., “Brasil-2013 Aproximación sindical a la Industria de la Confección de Sao Paulo con empresas proveedoras de Inditex fabricantes de su marca Zara”, CC. OO Industria, Madrid, 2013, págs. 3-4.

⁵⁰⁶ INDITEX, *Memoria Anual 2011*, pág. 278.

⁵⁰⁷ INDITEX, *Memoria Anual 2010*, págs. 65, 67 y 71.

⁵⁰⁸ D. P. A., 18 de agosto de 2011, “Un escándalo de trabajo esclavo salpica a la empresa española Zara en São Paulo”, *El Mundo.es*.
<https://www.elmundo.es/america/2011/08/17/brasil/1313603410.html> (última consulta el 1 de julio de 2022).

Esta situación determinó que inicialmente el Ministerio de Trabajo y Empleo emitiera 52 actas de infracción ⁵⁰⁹ imponiendo multas directas a la empresa por jornadas de trabajo extenuantes, pago irregular de salarios, faltas de seguridad e higiene en el lugar de trabajo y discriminación étnica hacia los trabajadores que laboraban ahí. ⁵¹⁰

En esa oportunidad, Inditex tuvo que reconocer que uno de sus proveedores brasileños (la empresa *AHA Industria e Comercio de Roupas*, en adelante “AHA”) había incumplido seriamente con su código de conducta, e informó que había tomado medidas para que su proveedor compense económicamente a los trabajadores explotados ⁵¹¹ y que estaba trabajando con las autoridades brasileñas para erradicar esas prácticas. Sin embargo, también trató de minimizar la situación indicando que la producción de esos talleres equivalía al 0.03% del total de prendas que produjeron sus proveedores en Brasil en 2010, ⁵¹² aunque el tema en ese caso no era el nivel de producción, sino la forma en la que se había realizado el trabajo.

Ese mismo año, en el cual la relación entre la empresa multinacional y la federación sindical internacional del sector se encontraba regulada por el acuerdo marco internacional de 2007, que contemplaba el compromiso de las partes de facilitarse información sobre posibles incumplimientos, para que pudiera

⁵⁰⁹ Las actas indicaban que existía una subordinación estructural-reticular entre Zara Brasil y los trabajadores, y que se había producido un fraude en la subcontratación de mano de obra. Entre los indicadores que sustentaban esas conclusiones se encontraba la existencia de dependencia económica y exclusividad, una completa injerencia de la marca (determinando plazos, ritmos de trabajo, producción, modelos y cortes a producir) y la carencia de condiciones económicas de los contratistas.

⁵¹⁰ BARON, F., 19 de agosto de 2011, “Brasil implica a Zara en un caso de trabajo esclavo”, *El País*.

https://elpais.com/diario/2011/08/19/sociedad/1313704804_850215.html (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁵¹¹ Según informó Repórter Brasil, durante el operativo se habían incautado dos libretas con notas sobre adeudos correspondientes al “boleto” y “documentos”, además de “comprobantes”, que incrementaban las deudas de los trabajadores. Estas pruebas dejaban en evidencia un sistema de servidumbre por deudas.

PYL, B., y HASHIZUME, M., 16 de agosto de 2011, “Roupas da Zara são fabricadas com mão de obra escrava”, *Repórter Brasil*.

<https://reporterbrasil.org.br/2011/08/roupas-da-zara-sao-fabricadas-com-mao-de-obra-escrava/> (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁵¹² Si bien no se puede verificar la información dado que no se conocían las cifras exactas vinculadas a las operaciones de Inditex en Brasil, es probable que eso fuera cierto. En todo caso, lo que demostraría la declaración de Inditex es lo atomizada que estaba la producción, con participación de talleres muy pequeños (lo que dificulta el control y permite mayores abusos, sobre todo en lugares con gran cantidad de migrantes ilegales).

ponerse en práctica de la forma más inmediata un plan de acción que permita la corrección oportuna del tema, la FITTVC conoció el problema en Brasil a través de la dirección de Inditex, y mediante un comunicado emitido el 1 de septiembre de 2011 informó que se había puesto en marcha un programa de trabajo en ese país.⁵¹³

En su Memoria Anual 2011, Inditex se refiere a ese caso, junto a otros casos vinculados a su cadena de suministro en los que tuvo que intervenir.⁵¹⁴ A continuación, se detallará los hechos y acciones adoptados por la empresa, desde su propia perspectiva, reflejada en sus memorias anuales, para luego contrastarlos con otras fuentes.

Inditex declaró que, en julio de 2011, la Superintendencia Regional de Trabajo y Empleo del Ministerio de Trabajo y Empleo de Sao Paulo la contactó para indicarle que habían identificado dos talleres subcontratados por uno de sus proveedores, en situación irregular: con instalaciones deficientes que suponían un riesgo de salud y seguridad en el trabajo e irregularidades en cuanto al registro laboral de sus trabajadores. Según Inditex, en la investigación interna que realizó encontró que el proveedor había subcontratado los talleres sin su autorización y que se habían detectado incumplimientos a su código de conducta en materia de seguridad e higiene en el trabajo, horario de trabajo (no ajustado a la legislación aplicable) y trabajo irregular. Ante la exigencia de subsanar la situación, el proveedor reconoció que Inditex era totalmente ajena a la subcontratación y corrigió las condiciones laborales de sus subcontratistas. Sin embargo, debido a la gravedad del incumplimiento del código de conducta (la subcontratación no autorizada es una infracción grave), Inditex suprimió relaciones comerciales con

⁵¹³ Según menciona Boix, Coordinador de IndustriALL para la aplicación del Acuerdo Marco Mundial con Inditex, ese mes participó en diversas actividades en Sao Paulo para regularizar la situación de los trabajadores de los talleres ilegales.
BOIX, I., “Brasil-2013 Aproximación ...”, cit., pág. 8.

⁵¹⁴ Los otros casos que se mencionan en la Memoria Anual 2011, en Turquía y Camboya, en los que también participó la FITTVC, estaban vinculados a temas distintos. En el primer caso, el proveedor dificultó las actividades de afiliación en los centros de trabajo por parte del sindicato local TEKSTF, por ello la FITTVC alertó a Inditex de la situación y luego de una verificación conjunta de los hechos, se llegó a un acuerdo por el que la empresa reconoció al sindicato y programó el inicio de la negociación colectiva cuando este obtuviera la representación exigida por la legislación local. En el segundo caso, trabajadores de la confección de Camboya fueron despedidos por participar en una huelga nacional demandando el aumento del salario mínimo del sector. Ese año se logró la solución pacífica de los conflictos surgidos en algunos proveedores de Inditex.
INDITEX, *Memoria Anual 2011*, pág. 63.

ese proveedor.⁵¹⁵

Luego de ello, Inditex realizó una revisión del sistema de producción de sus proveedores en Brasil, reforzando sus procedimientos de control. Inditex refiere que implementó medidas consensuadas con los grupos de interés para consolidar las condiciones socio-laborales en las instalaciones de sus proveedores que quedaron plasmadas en un acuerdo firmado el 19 de diciembre de 2011 con el Ministerio Público de Trabajo y el Ministerio de Trabajo y Empleo.⁵¹⁶ La empresa señala que en ese acuerdo se partió de establecer que el problema de los trabajadores de origen migrante que actúan en la industria de la confección brasileña de manera irregular es más amplio que los casos aislados detectados y subsanados en la cadena de suministro de Inditex en Brasil, y que esta cuestión social requiere la colaboración de autoridades, empleadores, empresarios, sindicatos y cuantos agentes nacionales e internacionales puedan aportar soluciones eficientes.⁵¹⁷ El acuerdo tuvo como objetivo principal identificar, integrar, proteger y rehabilitar a las víctimas del trabajo forzado o precario, asegurando el cumplimiento de las leyes. Para ello, se estableció una estrategia de intervención basada en tres áreas de actuación: (i) controlar la cadena de suministro de Zara en Brasil; (ii) mejorar las condiciones laborales en el sector; y, (iii) apoyar la integración social de los migrantes. Estas dos últimas implicaron la colaboración con otras organizaciones brasileñas de apoyo a los pequeños emprendedores y a los migrantes.

Respecto al control de la cadena de suministro, Inditex se comprometió a

⁵¹⁵ *Ibídem*, pág. 68.

Este es un tema que genera cierto debate, pues para algunos la posibilidad que tiene la empresa de concluir la relación comercial o contractual con un proveedor es una forma que tiene la multinacional de “escapar” de los problemas reputacionales que el proveedor le pudiera generar. La posición de un sindicalista como Boix, por otro lado, no incide en esa crítica, más bien indica que desde la perspectiva del sindicalismo, la rescisión del contrato de suministro por parte de la multinacional debe de ser la última solución, pues esa medida perjudicaría aún más a los trabajadores a los que se pretende proteger. Esto sin desconocer la gran eficacia que tiene el que se pueda bloquear pedidos hasta la solución de los problemas laborales detectados, como ocurre con Inditex (aunque en la mayoría de casos no se tuvo que llegar a eso para resolver el problema).

BOIX, I., “El Acuerdo ...”, cit., pág. 16

⁵¹⁶ Más adelante se hará referencia a ese acuerdo, cuya denominación exacta era “Término de Ajuste de Conducta” y se contrastará la información presentada por Inditex en su Memoria Anual 2011 con los términos de ese documento.

⁵¹⁷ INDITEX, *Memoria Anual 2011*, pág. 68.

El poner en contexto la situación era un tema que resultaba importante para Inditex, pues así dejaba en evidencia las particulares condiciones en que se desarrollaban las actividades en ese país.

realizar de 150 a 200 auditorías sociales anuales ⁵¹⁸ (el alcance de los talleres subcontratados con autorización de Inditex abarcaba a 11.500 trabajadores) y a verificar los planes de acción correctivos en un plazo máximo de seis meses. Además, a que el volumen de pedidos fuera adecuado a la capacidad de producción de los talleres, y a crear un equipo adicional de 10 a 15 auditores sociales externos. ⁵¹⁹ La empresa se comprometió también a informar y colaborar con la administración pública brasileña.

Para mejorar las condiciones laborales en el sector textil, Inditex inició en 2011 un programa piloto con 110 empresas, que comprendía a 2.100 trabajadores, para que pudieran fortalecer su competitividad y sostenibilidad mediante actividades formativas que permitieran mejorar su capacidad productiva. Para ello contó con la colaboración de la división de estudios del Instituto Ethos (Uniethos) y la agencia brasileña de apoyo al emprendedor (Sebrae). ⁵²⁰ En relación con sus proveedores, en colaboración con organizaciones nacionales de apoyo a los migrantes (CDHIC, CAMI y CPM) desarrolló programas de sensibilización en materia de derechos laborales y de los migrantes, tanto para trabajadores como para propietarios, y organizó diversos cursos (portugués, capacitación en la industria textil, orientación profesional para jóvenes e informática).

En cuanto al apoyo a la integración social de los migrantes, Inditex trabajando con Centro de Direitos Humanos e Cidadania do Imigrante (CDHIC), Centro de Apoio ao Imigrante (CAMI) y Centro Pastoral do Migrante (CPM), colaboró con la creación de un fondo para apoyo alimentario y el hospedaje de emergencia, la contratación de personal especializado para los centros de atención a migrantes, y la dotación de infraestructuras y equipamiento para las ONG involucradas.

⁵¹⁸ En la Memoria del ejercicio 2011, Inditex menciona que sus auditores internos realizaron 234 auditorías, y que sus auditores externos también desarrollaron auditorías:

- Grupo SGS: 37 auditorías iniciales, 1 de seguimiento y 104 especiales.
- Interpetk Group: 30 auditorías iniciales y 13 de seguimiento.
- APCFR: 20 auditorías especiales.

Ibídem, pág. 165.

⁵¹⁹ En 2013 Inditex contaba en el clúster de Brasil con un equipo de 45 personas, un auditor interno y 44 auditores externos.

INDITEX, *Memoria Anual 2013*, pág. 63.

⁵²⁰ INDITEX, *Memoria Anual 2011*, pág. 69.

Estas medidas fueron acompañadas por la adhesión de Inditex y sus proveedores en Brasil, al Pacto Nacional por la Erradicación del Trabajo Esclavo. Además de la adhesión al Instituto ETHOS y la creación de un teléfono de denuncia para la recepción de situaciones irregulares en la cadena de suministro.

Contrastando la información incluida en las memorias anuales de Inditex con el “Término de Ajuste de Conducta”-TAC ⁵²¹ (Averiguación Civil N° 000393.2011.02.002/2) suscrito el 19 de diciembre de 2011 por el Ministerio Público del Trabajo de la 2ª Región-SP en conjunto con el Ministerio de Trabajo y Empleo, y la empresa Zara Brasil Ltda. (en adelante, “Zara Brasil”), e información periodística de esa época, se aprecia el contexto en el que la empresa suscribió ese acuerdo con entidades gubernamentales brasileñas. Por un lado, la Asamblea Legislativa de Sao Paulo había citado al representante de Zara Brasil para que aclare ante la Comisión de Defensa de los Derechos de las Personas las denuncias sobre trabajo esclavo en uno de sus proveedores, así como a los socios y administradores de la empresa AHA, Seong Hee Lee y Cyro Leal Mendes. ⁵²² Por otro lado, el Ministerio de Trabajo y Empleo le había pedido una indemnización de 20 millones de reales (8,2 millones de euros) para reparar los "daños colectivos" ocasionados, además de otras exigencias, que la empresa no aceptó en la audiencia a la que tuvo que asistir en noviembre de 2011. ⁵²³

⁵²¹ Este acuerdo, como lo explican Columbu *et al.*, constituye un acto administrativo bilateral, un medio alternativo de resolución de disputas de naturaleza extrajudicial por medio del cual el responsable del daño se compromete a adecuar su conducta a lo dispuesto en la ley, “que se convierte en un título ejecutivo extrajudicial cuyo objetivo es proteger los derechos de carácter trasindividual, difuso o colectivo”. Tal como lo resaltan dichos autores, en la medida que dentro de la legislación brasileña ese acuerdo tiene una naturaleza jurídica vinculante respecto a las condiciones de trabajo de su cadena de suministro, “se trata del primer documento público que reconoce en Brasil responsabilidad jurídica por las condiciones laborales en relaciones triangulares”.

COLUMBU, F., DE OLIVEIRA MASSONI, T. y BIGNAMI, R., “Cadenas de ...”, pág. 137.

⁵²² EFE, 29 de agosto de 2011, “Zara, citada para aclarar las denuncias de trabajo esclavo de una de sus proveedoras”, *El Mundo.es*.
<https://www.elmundo.es/america/2011/08/30/brasil/1314658513.html> (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁵²³ 19 de diciembre de 2011, “Zara llega a un acuerdo con el Gobierno de Brasil por una acusación de practicar trabajo esclavo”, *El País. Edición América*.
https://elpais.com/economia/2011/12/20/actualidad/1324369973_850215.html (última consulta el 1 de julio de 2022).

La propuesta de TAC no solo consideraba la multa sino también la exigencia de que la empresa incluya en los contratos con sus proveedores cláusulas prohibiendo subcontratar, prohibiendo emplear mano de obra extranjera en situación irregular, y exigiendo cumplir cabalmente la legislación laboral. Además, debía implementar medidas para mejorar las condiciones de trabajo en toda su cadena productiva.

En el acuerdo al que finalmente arribaron las partes en diciembre de 2011 se consideraron los tres lineamientos mencionados en la Memoria Anual 2011 de Inditex. En el primero de ellos, vinculado al control de la cadena de suministro de Zara Brasil, se incorporó como Anexo I y parte integrante del acuerdo, el código de conducta de Inditex.⁵²⁴ Además, se hizo referencia al Programa de Cumplimiento del Código, aplicable a los proveedores y a los terceros subcontratados por estos,⁵²⁵ precisando que la metodología de análisis priorizaría los siguientes aspectos: (i) la acreditación de la existencia de contratos de trabajo y su registro en la seguridad social; (ii) la comprobación del pago íntegro y oportuno de los salarios aplicando solo los descuentos permitidos por ley o convenio colectivo; (iii) la acreditación del correcto registro y permanencia en el país de los trabajadores extranjeros; (iv) el respeto a la jornada laboral; (v) la detección de trabajo infantil, encontrándose prohibido el trabajo de menores de 16 años; (vi) la garantía de las condiciones del medio ambiente de trabajo y la seguridad y salud del trabajador, cuidando que de ser el caso el alojamiento proporcionado a los trabajadores y sus familias sea digno; (vii) combatir la servidumbre por deudas y las prácticas que restringen la libertad de circulación de los trabajadores; (viii) la verificación del cumplimiento del convenio colectivo; y, (ix) garantizar que los trabajadores extranjeros reciban los mismos derechos que los trabajadores brasileños.

Las visitas debían realizarse en forma aleatoria y por sorpresa (pudiendo las autoridades competentes acompañar a los equipos si lo estimaran necesario), al

En la audiencia de noviembre de 2011 Zara presentó una contrapropuesta, la cual iba a ser revisada por las autoridades, algo calificado por el propio fiscal como “poco ortodoxo” pues lo regular es que la empresa que se niegue a firmar un TAC sea demandada judicialmente. Probablemente esa decisión estuvo vinculada al hito que representaba someter a una empresa multinacional a una serie de compromisos que contribuyan a erradicar el trabajo en condiciones similares a las de esclavitud, y al hecho de que esto constituía un ejemplo para otras multinacionales del sector de la moda.

MORA, M., 30 de noviembre de 2011, “Zara apresenta contraproposta e não faz acordo com o MPT de São Paulo”, *G1. Globo*.

<https://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2011/11/zara-apresenta-contraproposta-e-nao-faz-acordo-com-o-mpt-de-sao-paulo.html> (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁵²⁴ Esto determinó que un instrumento de *soft law* como el código de conducta, pasara a ser exigible ante los tribunales de justicia.

⁵²⁵ COLUMBU, F., DE OLIVEIRA MASSONI, T. y BIGNAMI, R., “Cadenas de ...”, cit., pág. 142. El TAC establecía el alcance de las palabras “proveedores” y “terceros”, en el Acuerdo (numeral 1.5 de los Objetivos), considerando en la primera a las fábricas, empresas externas, talleres o particulares, todos ubicados en Brasil, que suministran productos terminados que se destinan a la venta en tiendas Zara Brasil o marcas del grupo Inditex, primera línea de la cadena de suministros de Zara Brasil, mientras que por terceros se refería a la segunda línea de suministro de Zara Brasil, subcontratada por los proveedores.

menos una vez cada seis meses, debiendo enviarse los informes de visita a la Superintendencia Regional del Trabajo y Empleo y al Ministerio Público del Trabajo, indicando posibles denuncias de la legislación laboral brasileña y del código de conducta. Además, Zara Brasil tenía que mantener permanentemente actualizada la lista de todos sus proveedores y terceros, para el uso del Ministerio Público del Trabajo y del Ministerio de Trabajo y Empleo, a fin de que estos puedan verificar el cumplimiento del TAC.

Si la auditoría detectara que existían puntos no conformes con lo previsto en el TAC, se tenían que establecer Planes de Acción Correctivos,⁵²⁶ con plazos de regularización que dependían del tema detectado (inmediato en supuestos como el de trabajo infantil o la detección de condiciones degradantes), pero que no podían exceder de seis meses. De no cumplirse los plazos, Zara Brasil debía descalificar al proveedor.

Un punto importante del acuerdo que deja en evidencia la posición en la que se encontraba Inditex en ese momento frente a las autoridades brasileñas, es el de las sanciones y la responsabilidad asumida por Zara Brasil. Con respecto a las sanciones, la empresa se comprometió a pagar una multa por la falta de implementación de las auditorías en los términos del TAC,⁵²⁷ y también a realizar una contribución en caso de que la Superintendencia Regional de Trabajo y Empleo o el Ministerio Público del Trabajo constaten irregularidades en los proveedores directos o en sus terceros,⁵²⁸ destinados a un Fondo de Emergencia Administrado por el CAMI y/o el CPM. En cuanto a la responsabilidad legal, Zara Brasil se obligó a responder, en los términos y dentro de los límites del TAC, por las irregularidades de sus proveedores y terceros, aunque en el acuerdo se precisó que esa cláusula no se aplicaba a las reclamaciones individuales de los trabajadores y a las reclamaciones laborales, que podían ser cuestionadas por el trabajador ante el Tribunal de Trabajo si lo considerase pertinente.

⁵²⁶ Puede apreciarse que el procedimiento era el que Inditex ya venía aplicando para verificar el cumplimiento de su código de conducta, que no había permitido detectar el incumplimiento de AHA del compromiso que había asumido para no subcontratar.

⁵²⁷ De detectar el Ministerio Público la irregularidad de un proveedor o tercero no auditado debía de notificar a Zara Brasil para que realice la auditoría dentro de los 10 días siguientes, bajo sanción de imponer una multa de 50.000 reales, más una multa diaria de 5.000 reales (hasta el límite de 50.000 reales).

⁵²⁸ La contribución por cada proveedor o tercero en situación irregular era de 50.000 reales, más un aporte equivalente al triple del valor del salario mínimo local y la entrega de una canasta básica de alimentos.

Con respecto a los otros dos lineamientos (mejorar las condiciones laborales en el sector y apoyar la integración social de los migrantes), el TAC comprometía a Zara Brasil a realizar una inversión social mínima de 3.477.831,22 reales en acciones preventivas y correctivas en el sector, en el plazo de dos años, bajo los parámetros que se fijaron en el Anexo II, ⁵²⁹ y a implementar las medidas adicionales de apoyo descritas en los Anexos III y IV, que incluían acciones formativas, informativas y de formación.

Estas tres líneas de actuación fijadas en el TAC continuaron desarrollándose en 2012, conforme detalla Inditex en su Memoria Anual. ⁵³⁰

En cuanto al control de la cadena de suministro de Zara en Brasil, durante el ejercicio 2012, en colaboración con Uniethos, efectuó el análisis y diagnóstico de la cadena de suministro, para que en una segunda fase se fortalezca las actividades de los talleres de costura, colaborando en la formación de mano de obra cualificada para la industria de la confección. Además, se realizaron 365 auditorías sociales, 25 visitas de capacitación a fábricas para asegurar el cumplimiento del código de conducta y 3 seminarios de formación a 57 proveedores, en materia de estándares laborales fundamentales.

Con relación a la mejora de condiciones laborales en el sector, las actividades formativas continuaron en 2012, año en el cual Inditex, con la colaboración del CAMI, realizó 500 talleres con actividades, promoviendo la difusión y mejora de los derechos, deberes y obligaciones de los propietarios y trabajadores de los talleres.

Respecto a las actividades de apoyo a la integración social de los migrantes (a las que Inditex se refiere con detalle en sus memorias anuales), en 2012, en colaboración con la *Missão Paz* y el CDHIC, promovió actividades de formación para alrededor de 3.000 trabajadores en situación de vulnerabilidad, a fin de contribuir a su inclusión en el mercado de trabajo formal. Además, continuó

⁵²⁹ El Anexo II contemplaba tres proyectos: (i) mejora de las condiciones laborales en la cadena de suministro –según Anexo III– que debía de beneficiar a 110 empresas y 11.533 trabajadores, con una inversión de 1.108.700 reales; (ii) promoción de los derechos humanos –según anexo IV– con actividades a favor de la población inmigrante en Brasil, con una inversión de 2.049.131,20 reales; y, (iii) el fortalecimiento de las entidades dedicadas a combatir la explotación de los trabajadores con una donación de computadoras, impresoras y tóneres por un valor máximo de 320.000 reales, que debía realizarse a más tardar el 15 de marzo de 2012.

⁵³⁰ INDITEX, *Memoria Anual 2012*, pág. 81.

realizando actividades a favor de los migrantes en los siguientes ejercicios.⁵³¹

Puede apreciarse que después del problema que se produjo en 2011, Inditex realizó diversas actividades dentro de las tres líneas de actuación mencionadas anteriormente (sobre todo las de apoyo social) y también actividades con IndustriALL, y es a las mismas a las que dio publicidad en sus memorias. Sin embargo, en paralelo, desde Zara Brasil intentó judicialmente que quedaran sin efecto los autos de infracción y demandó su nulidad, buscando evitar que su marca entrara a la “lista sucia” implementada por las autoridades brasileñas.⁵³² Más adelante se estudiará al proceso seguido por Zara Brasil desde el año 2012 y resuelto en segunda instancia en 2017 (aunque se puede adelantar que fue un esfuerzo infructuoso, que más bien generó que se analizara a nivel judicial la responsabilidad que tenía la empresa, como titular de la cadena productiva), y a las decisiones empresariales que adoptó Inditex. Previamente, se hará referencia a otros hechos que se produjeron después de la suscripción del TAC.

Por el lado de empresa, en 2013, financió un nuevo proyecto en colaboración con la Secretaría de Ciudadanía y Justicia del Estado de Sao Paulo para la creación de un centro de referencia para atender a la población inmigrante en

⁵³¹ En el año 2003, con el apoyo de Missão Paz, el CDHIC y el CAMI, Inditex realizó actividades para contribuir a la regularización de la población migratoria, y prestó ayuda en situaciones de emergencia de carácter humanitario, principalmente en lo relativo a comida y alojamiento. En los años posteriores, el programa de apoyo de Inditex a esas organizaciones sociales benefició directamente a 17.524 inmigrantes en situación de riesgo social (2014) y a 55.307 inmigrantes en situación de vulnerabilidad (2015).

INDITEX, *Memoria Anual 2013*, pág. 107, *Memoria Anual 2014*, pág. 120 y *Memoria Anual 2015*, pág. 112.

En 2016, el apoyo de Inditex al CDHIC y al CAMI para realizar trabajos de regularización migratoria, formación para la ciudadanía y ayuda en situaciones de emergencia de carácter humanitario (comida y alojamiento), beneficiaron directamente a 45.758 inmigrantes en situación de vulnerabilidad, y su colaboración con Missão Paz para el desarrollo de un programa de formación profesional que fomente el empleo entre los migrantes en diversos sectores, permitió que durante ese año, 183 personas inmigrantes se integren en el mercado de trabajo.

INDITEX, *Memoria Anual 2016*, pág. 156.

⁵³² Se conocía con ese nombre al Registro de Empleadores Infractores, que habían sido detectados manteniendo trabajadores en condiciones análogas a la esclavitud. Era una lista pública actualizada periódicamente, que se anunciaba en las páginas Web del Ministerio de Trabajo y Empleo y de la ONG Repórter Brasil. Además del efecto reputacional, las personas registradas en esa lista no podían recibir financiación pública. Los empleadores incluidos eran monitoreados durante dos años, después de ese periodo sus nombres eran retirados si no habían reincidido en los hechos y habían pagado todas sus obligaciones (multas derivadas de la fiscalización, y deudas laborales y previsionales).

OIT, *Las buenas prácticas de la inspección del trabajo en Brasil: la erradicación del trabajo análogo al de esclavo*, OIT, Brasilia, 2010, pág. 34.

materia de regularización, formación profesional e inserción laboral. ⁵³³ Es así como en diciembre de 2014 fue inaugurado el “Centro de Integración a la Ciudadanía del Inmigrante”, con capacidad para atender diariamente a 1,000 personas inmigrantes. ⁵³⁴ Este centro iba a ser financiado con un aporte trienal de Inditex de dos millones de euros. ⁵³⁵

Además, su control de la producción los llevó a que, en 2014, todos sus pedidos en ese país (el 100%) fueran monitorizados cada dos semanas, con la finalidad de asegurarse un seguimiento razonable de todas las fases de producción de cada pedido. ⁵³⁶

Ese mismo año Inditex comenzó a implementar el proyecto piloto “*Fabricado no Brasil*”, para que sus clientes puedan conocer exhaustivamente todos los procesos que formaban parte del origen de cada prenda. ⁵³⁷ Bajo este programa, todos los artículos fabricados y comercializados en el mercado brasileño contarían con una etiqueta con un código QR, que permitiría a los clientes en tienda conocer los detalles de la fabricación incluyendo la identificación del fabricante, los datos de la última auditoría sobre el cumplimiento del código de conducta de Inditex, y con acceso directo a un correo electrónico para que el cliente pudiera enviar preguntas al Departamento de RSC de Brasil. De esa manera la empresa garantizaba a los clientes que las prendas habían sido fabricadas en condiciones adecuadas, respetando la legislación laboral brasileña y el código de conducta de Inditex. ⁵³⁸

Con respecto a las actividades realizadas en conjunto con IndustriALL en aplicación del acuerdo marco global, como se indicó en el capítulo II en 2013 Inditex había puesto en marcha en Brasil un programa de fomento de la asociación de trabajadores como el que ya existía en Turquía (Joint Turkey Programme), y también lo hizo en Argentina, China, Marruecos y Portugal. ⁵³⁹ Según indica Boix en su informe de marzo de 2013 sobre la visita de una

⁵³³ INDITEX, *Memoria Anual 2013*, pág. 107.

⁵³⁴ INDITEX, *Memoria Anual 2014*, pág. 120.

⁵³⁵ INDITEX, *Memoria Anual 2015*, pág. 112.

⁵³⁶ INDITEX, *Memoria Anual 2014*, pág. 67

⁵³⁷ *Ibíd.*, pág. 109.

En 2016 ese proyecto estaba implementado en Brasil, y según refiere Inditex, su objetivo era que crezca en el futuro.

INDITEX, *Memoria Anual 2016*, pág. 61.

⁵³⁸ INDITEX, *Memoria Anual 2014*, pág. 109.

⁵³⁹ INDITEX, *Memoria Anual 2013*, pág. 13.

delegación sindical que él integraba a cuatro fábricas en Sao Paulo ⁵⁴⁰ dentro del marco del proyecto para la aplicación del Protocolo de 2012 que desarrolló el acuerdo marco global de 2007, realizaron trabajo sindical con el Sindicato de Costureiras de Sao Paulo, además de abordar el tema de la inmigración al cual el sindicato le prestaba particular atención. En la reunión de balance con dicho sindicato, entregaron a este la relación detallada de proveedores y talleres proporcionada por Inditex y abordaron el significado concreto de los compromisos asumidos por la parte empresarial y sindical en el acuerdo marco, que implicaba entre otras cosas plantear esta relación “no tanto para la búsqueda de incumplimientos para su denuncia (lo que de todas formas hay que realizar si se producen) sino desde la voluntad sindical de contribuir a la más correcta aplicación del Código de Conducta a que se refiere el Acuerdo Marco”. ⁵⁴¹

En el ámbito gubernamental, como mencionan Columbu *et al.*, la Comisión Parlamentaria de Investigación sobre trabajo esclavo en el Estado de Sao Paulo solicitó en 2014 la realización de una auditoría a Zara Brasil para verificar el cumplimiento del TAC, la cual se efectuó entre agosto de 2014 y abril de 2015. En las inspecciones realizadas se constató el incumplimiento del acuerdo: se encontraron casos de trabajadores no registrados, retraso en el pago de salarios, horas de trabajo excesivas y fraude en el control de las horas de trabajo, casos de trabajo infantil, y violación grave de normas de seguridad y salud en el trabajo. Además, según refieren, encontraron que la empresa había identificado proveedores con riesgo potencial de realizar trabajo esclavo, excluyéndolos de su cadena productiva sin corregir la situación y notificarla a las autoridades como se había previsto en el TAC, lo cual significó la exclusión de trabajadores migrantes de su cadena de suministro, optando la empresa por transferir parte de su producción a otros Estados, reduciendo a la mitad el número de trabajadores que producían sus prendas en Sao Paulo. ⁵⁴² Esta situación dio lugar a la emisión de

⁵⁴⁰ Fábricas elegidas dentro de la lista proporcionada por Inditex, en función a sus características (número de trabajadores, volumen de producción para Inditex, calificación de las auditorías, etc.), y que según informa Boix, destinaban solo entre el 5% y 10% de su producción a la marca Zara. Una trabajaba con 73 talleres (con aproximadamente 2.000 trabajadores), otra con 32 talleres (con 500 trabajadores en total), la tercera con 2 talleres (habiendo subcontratado con anterioridad a 10), y la cuarta no tenía talleres subcontratados. BOIX, I., “Brasil-2013 Aproximación ...”, cit., págs. 3 y 11.

⁵⁴¹ *Ibidem*, pág. 12.

⁵⁴² COLUMBU, F., DE OLIVEIRA MASSONI, T. y BIGNAMI, R., “Cadenas de ...”, págs. 138-140.

nuevas actas de infracción.

Finalmente, el Ministerio Público de Trabajo de Sao Paulo propuso a Zara Brasil un nuevo TAC en febrero de 2017. El documento, suscrito en mayo de 2017, dejó sin efecto el TAC de 2011 y amplió la responsabilidad de Zara Brasil sobre su cadena productiva en caso de trabajo esclavo o trabajo infantil, además de buscar evitar las dudas de interpretación que había generado el acuerdo anterior, fijar mayores multas en caso de incumplimiento, y establecer el pago de 5 millones de reales como inversión social, para la ejecución de proyectos sociales.

Con relación al proceso judicial seguido por Zara Brasil tratando de dejar sin efecto las actas de infracción que le fueron impuestas por el problema en su cadena de suministro detectado en 2011, la nulidad no fue considerada procedente en primera instancia, ⁵⁴³ la empresa apeló y en noviembre de 2017 la 4ª Sala del Tribunal Regional del Trabajo de Sao Paulo dictaminó que era responsabilidad de la empresa el trabajo en condiciones de esclavitud que se había detectado en su cadena productiva, pues resultaba imposible aceptar la idea de que Zara Brasil no conociera lo que ocurría en los talleres de costura, en una especie de ceguera o ignorancia deliberada. ⁵⁴⁴ Además, la sentencia anuló la medida cautelar que había obtenido Zara Brasil para impedir ser incluida en la “lista sucia”, el registro de empleadores que habían mantenido a trabajadores en

El número estimado de migrantes excluidos de la cadena productiva fue de al menos 157 (que trabajaron en 35 talleres desacreditados durante el período de vigencia del TAC) y el número estimado de empleos perdidos en el Estado de Sao Paulo debido a la migración de la producción de la empresa para otros estados fue de 3.216.

OLIVEIRA MASSONI, T. y COLUMBU, F., “La lucha contra el trabajo forzado en las cadenas de suministro en Brasil: el caso Zara”, presentación realizada en el Seminario Internacional sobre “Comercio internacional y trabajo” organizado por el Grupo Internacional de Investigación sobre “Comercio Internacional y Trabajo” formado a instancias de la Sociedad Internacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social y coordinado por el profesor Wilfredo Sanguinetti Raymond, los días 10 y 12 de febrero de 2021.

⁵⁴³ El 3er Tribunal de Trabajo de Sao Paulo resolvió de esa manera el caso en abril de 2014, teniendo en cuenta entre otros hechos que Zara Brasil compraba más del 90% de la producción de AHA, existiendo por tanto un monopsonio, y, además, dicha empresa no tenía el tamaño como para servir de proveedor principal (había aumentado su producción mientras reducía el número de costureras en más del 80%).

La sentencia se encuentra disponible en: <https://reporterbrasil.org.br/2014/04/integra-da-sentenca-judicial-em-que-zara-e-responsabilizada-por-escravidao/> (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁵⁴⁴ Columbu *et al.* precisan que, “De acuerdo con la teoría de la ceguera deliberada, se considera responsable a la empresa que se beneficia de la mano de obra de toda la cadena de producción colocándose, voluntariamente, en una situación de ignorancia, ya que no se cuestiona con qué medios se fabrican sus productos, la real capacidad productiva de los subcontratistas, las condiciones laborales aplicadas por estos, etc.”.

COLUMBU, F., DE OLIVEIRA MASSONI, T. y BIGNAMI, R., “Cadenas de ...”, cit., pág. 142.

condiciones análogas a la esclavitud.

Dentro de los indicios de fraude que se tuvo en consideración estuvo el hecho de que AHA no contara con máquinas de coser en sus instalaciones, lo que dejaba en evidencia que no operaba fábricas, solo subcontractaba la producción, y al hacerlo, recurría a pequeños talleres en una zona de Brasil reconocida por su problema de migrantes ilegales. A criterio del tribunal, era imposible que Zara no conociera esto, en la medida de que se requieren máquinas y trabajadores para producir. Como precisan Columbu *et al.*, se amplió el concepto de subordinación jurídica al de subordinación estructural, considerando la forma de operar de la empresa desde el punto de vista económico.⁵⁴⁵

Según la información de la oficina de prensa de Zara Brasil, la empresa no estaba conforme con la decisión del tribunal y apelaría pues el desvío de la producción efectuado por AHA a dos talleres que infringían normas laborales, había sido hecho sin su conocimiento, y AHA había asumido responsabilidad inmediata de la situación. Además, consideraba que era un caso aislado que no reflejaba el sistema de seguimiento de la cadena productiva de Zara en Brasil, que se encontraba supervisado por el Ministerio Público de Trabajo a través del TAC (supervisión que más bien había demostrado las deficiencias en la aplicación del TAC en la auditoría realizada en los años 2014 y 2015).

El año 2017 fue clave para Zara Brasil. Perdió en segunda instancia la demanda presentada contra las actas de infracción emitidas luego del problema descubierto en 2011, y suscribió un nuevo TAC (Termo de Ajuste de Conducita No 21/2017) con el Ministerio Público de Trabajo,⁵⁴⁶ de vigencia inmediata, indefinida y de alcance nacional. Este acuerdo incrementaba las definiciones del acuerdo previo, incluyendo las de cadena de suministro de ropa y de empresa que controla la cadena de producción, la marca o el propietario de la marca y contratista principal, extendiendo también las definiciones de proveedores y de terceros o talleres de costura. Sin embargo, no recogió todas las obligaciones del TAC previo (excluyó ciertas referencias a los trabajadores extranjeros).

Los compromisos asumidos por Zara Brasil en el TAC 2017 estaban vinculados a los procedimientos que ya realizaba sobre su cadena de suministro,

⁵⁴⁵ Ídem.

⁵⁴⁶ El Ministerio de Trabajo y Empleo se había retirado del TAC el 2 de junio de 2014.

como el “mapeo” (trazabilidad) de esta y diagnóstico de su capacidad económica y productiva; verificación al menos una vez al año de su capacidad productiva analizando la mano de obra necesaria para atender los pedidos teniendo en cuenta la jornada normal de trabajo y descansos. También se comprometía a identificar a los trabajadores extranjeros (para comunicarlo al Ministerio de Trabajo) y a informar a las autoridades en caso de detectar trabajadores en situaciones análogas a las de la esclavitud o trabajo forzoso, trabajo en condiciones degradantes, jornada excesiva, trabajo infantil (o menores conviviendo o permaneciendo en los locales de trabajo), supuestos en los que tenía la calidad de responsable solidario, y se obligaba entre otras cosas a promover el inmediato registro de los contratos de trabajo, realizar el pago de su remuneración y derechos laborales, promover la inmediata rescisión de sus contratos de trabajo con el pago correspondiente (además de una indemnización por daño moral) y garantizar el retorno del trabajador y de su familia a su país o Estado de origen. Asimismo, correspondía que Zara Brasil pague 100.000 reales por cada proveedor o tercero detectado, 30.000 por cada trabajador y 50.000 por cada ítem infringido multiplicado por el número de trabajadores afectados. Estas multas irían a un Fondo de Amparo al Trabajador en los términos de la Ley 7.347/85 o para entidades o proyectos del Ministerio Público de Trabajo que permitan la reparación de los daños colectivos causados a los trabajadores (pudiendo Zara Brasil intentar repetir contra los proveedores o terceros que cometan esas infracciones).

Finalmente, para dar por resueltas las obligaciones pecuniarias surgidas del TAC 2011, Zara se comprometió a realizar una inversión social por 5 millones de reales.⁵⁴⁷ De esta forma se daba por concluido el TAC 2011 y se sustituía por otro compromiso, esta vez sin la participación del Ministerio de Trabajo y Empleo.

En mayo de 2017, Inditex firmó un acuerdo público-privado con la OIT para promover mejoras en las condiciones de trabajo de talleres de Sao Paulo. El acuerdo “PPP ABVTEX-ABIT-Zara Brasil”⁵⁴⁸ fue suscrito por la OIT, la

⁵⁴⁷ Inditex menciona en su Memoria Anual 2018 que continuó apoyando la integración de la población migrante en ese país, colaborando con entidades como Missão Paz São Paulo y Aliança Empreendedora, para atender a población vulnerable en su regularización migratoria, mejora de sus competencias laborales y la promoción de sus derechos humanos. INDITEX, *Memoria Anual 2018*, pág. 209.

⁵⁴⁸ *Ibíd.*, pág. 126.

Asociación Brasileña de Minoristas Textiles (ABVTEX), la Asociación Brasileña de la Industria Textil y de Confección (ABIT), el Instituto C&A, el Instituto Lojas Renner y Zara Brasil con el objeto de implementar un nuevo proyecto denominado “Promoviendo mejoras en las condiciones de trabajo y de gestión en los talleres de costura de São Paulo”, que trabajaría en tres ejes: ⁵⁴⁹ (i) promover la sensibilización sobre los derechos y el empoderamiento de las poblaciones vulnerables que trabajan en los talleres de costura; (ii) promover la sensibilización sobre los riesgos y la formación en gestión de los propietarios de talleres de costura (especialmente en micro, pequeñas y medianas empresas); y, (iii) fortalecer la capacidad de las instituciones a nivel federal, estatal y municipal para articular e implementar políticas para mejorar las condiciones de trabajo en los talleres de costura, con especial atención a los trabajadores migrantes.

Mas allá de las acciones adoptadas por Inditex después del año 2011, y pese a las otras medidas implementadas, el riesgo que implicaba para la empresa la posibilidad de que sus proveedores realicen una subcontratación no permitida (sobre todo de inmigrantes ilegales) determinó que en los hechos la empresa multinacional optara por una reducción progresiva del número de proveedores en ese país. Esto puede apreciarse en la siguiente tabla.

Tabla 27. Proveedores y fábricas de la cadena de suministro de Inditex en Brasil (2011-2021)

Ejercicio	Proveedores con compras	Fábricas		
		Confección	Otros procesos	Trabajadores
2011	69		232	10.975
2012	59		182	15.754
2013	66	153	23	9.862
2014	49	117	85	12.418
2015	37	103	75	18.930
2016	15	45	20	10.712
2017	12	25	19	11.328
2018	4	5	2	2.313
2019	3	4	1	1.697
2020	1	2	3	3.956
2021	1	2	5	4.989

Fuente: Memorias Anuales de Inditex 2011-2021.

Elaboración propia.

Puede notarse claramente una reducción significativa de proveedores y

⁵⁴⁹ OIT BRASILIA, 2 de mayo de 2017, “OIT fecha parceria com setor têxtil de São Paulo para promover trabalho decente”, *OIT*. https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_552340/lang--pt/index.htm (última consulta el 1 de julio de 2022).

fábricas en los últimos años, y también una búsqueda de fábricas más grandes, lo que muestra el interés de la empresa de contar con proveedores y fábricas con mayor capacidad de producción y mano de obra (y probablemente, más formales).

Ahora bien, es necesario advertir que, en sus memorias anuales de 2014 en adelante, Inditex precisa que al referirse a los proveedores en los clústeres de Brasil y de Argentina, incluye en las cifras a todos los proveedores activos de la región, para que estos datos sean representativos, por lo que no es posible conocer qué parte de la información corresponde estrictamente a Brasil (y cómo está distribuida geográficamente su cadena de suministro en ese país).

De acuerdo con la información de la Memoria Anual 2018,⁵⁵⁰ hubo un cambio significativo ese año respecto a la producción de bienes en el clúster de Brasil.⁵⁵¹ El año previo habían tenido en ese país 12 proveedores con compra y el número de fábricas de confección asociadas a esos proveedores fue de 25, mientras que el de las fábricas asociadas a otros procesos fue de 19. En 2018 el número de proveedores se redujo a cuatro, contando con cinco fábricas de confección y dos fábricas de otros procesos. Es decir, la cantidad de proveedores se redujo a la tercera parte.

En el ejercicio siguiente (2019), la reducción continuó. Inditex registró tres proveedores con compra, con un total de cuatro fábricas de confección y una fábrica de otros procesos.⁵⁵² Finalmente, el año en que se inició la pandemia (2020) Inditex registró un proveedor con compra en el ejercicio, y cinco fábricas asociadas al mismo, dos de confección y tres de otros procesos,⁵⁵³ incrementándose en dos el número de fábricas el año 2021.⁵⁵⁴

Es evidente que se produjo una reducción importante de proveedores desde el año 2018. No es posible determinar qué tanto tuvieron que ver los TACs, el proceso judicial desfavorable a Inditex y las medidas implementadas por las

⁵⁵⁰ INDITEX, *Memoria Anual 2018*, pág. 276.

⁵⁵¹ Se menciona el clúster y no el país, porque en el mismo informe Inditex precisa que en los casos de Argentina y Brasil se están incluyendo todos los proveedores y fábricas activas de la región para que los datos sean representativos.

⁵⁵² INDITEX, *Memoria Anual 2019*, pág. 319.

⁵⁵³ INDITEX, *Memoria Anual 2020*, pág. 430.

⁵⁵⁴ INDITEX, *Memoria Anual 2021*, pág. 512.

autoridades brasileñas, ⁵⁵⁵ pero esa situación debe haber influido en la toma de decisiones de negocio por parte de Inditex. Pese a ello, el clúster se ha mantenido, quizá una de las razones de ello es la cantidad de tiendas Zara y Zara Home en Brasil, que constituye un mercado importante para la empresa dentro de la región.

A pesar de las dificultades que tuvo la empresa, aparentemente su reputación no se vio mayormente afectada y la situación no influyó mucho en sus operaciones pues continuó expandiéndose hasta el año 2018, y es muy probable que el cierre de algunas tiendas en años posteriores haya estado vinculado con los cambios en la estrategia comercial explicados en el capítulo II. La situación de las tiendas de en Brasil de 2011 en adelante puede observarse a continuación.

Tabla 28. Evolución del número de tiendas de Inditex en Brasil (2011-2021)

Ejercicio	Tiendas		
	Zara	Zara Home	Total
2011	32		32
2012	39	2	41
2013	47	5	52
2014	53	9	62
2015	55	14	69
2016	56	15	71
2017	56	15	71
2018	57	15	72
2019	56	14	70
2020	52	8	60
2021	43	8	51

Fuente: Memorias Anuales de Inditex 2011-2021.
Elaboración propia.

De la revisión de lo que ocurrió con Zara Brasil en 2011 y de sus consecuencias en los años posteriores, es posible advertir que el sistema de trazabilidad y control de la cadena de suministro de Inditex es claramente imperfecto y limitado, y que al verse puesto a prueba los resultados no son los que se esperarían. En el caso brasileño, la revisión realizada por las autoridades gubernamentales detectó una serie de irregularidades que no se habían podido superar dentro de la cadena de suministro luego de las revisiones realizadas por auditores internos y externos de Inditex, como se detalla en la siguiente tabla.

⁵⁵⁵ No hay que perder de vista que es política de Inditex que las fábricas que no superan el Plan de Acción Correctivo son bloqueadas y no pueden seguir formando parte de su cadena de suministro.

Tabla 29. Auditorías realizadas por Inditex en Brasil (2011-2018)

Ejercicio	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Trazabilidad					561	318	90	51
Pre-Assessment		2	5	88	80	9	11	3
Inicial	67	129						
Seguimiento	14							
Producción			108	1.313				
Sociales			151	248	300	161	34	10
Especiales	358	238	19	0	40	18	68	86
Total Auditorías	439	369	283	1.649	981	506	203	150
Fábricas	232	182	176	202	178	65	44	7

Fuente: Memorias Anuales de Inditex 2011-2018.

Elaboración propia.

Esta situación resulta ciertamente desalentadora pues muestra cómo se puede escapar del control de una multinacional que tiene un sistema de auditorías sociales aparentemente sólido, lo que ocurre al interior de su cadena de suministro.⁵⁵⁶ De ahí la necesidad de que los trabajadores, organizados colectivamente puedan participar en la detección de estas situaciones irregulares (sobre todo localmente), para exigir a la empresa multinacional que sean corregidas. En este caso específico, la intervención de IndustriALL después del problema en 2011 estuvo orientada al reforzamiento de los derechos colectivos, y eso es adecuado,⁵⁵⁷ aunque factores como el trabajo de migrantes vulnerables (sobre todo de migrantes ilegales) entrañen mayores dificultades pues su condición los hace más proclives a abusos que un trabajador local, pudiendo llegarse a situaciones de trabajo forzoso.⁵⁵⁸

⁵⁵⁶ El análisis también debe considerar las peculiaridades de la industria de la confección en Brasil. Al respecto Boix refiere que, a diferencia de otros países, las fábricas brasileñas trabajan no solo para marcas mundiales de la moda, sino también para marcas nacionales, orientadas al mercado interior (aunque con el objetivo de extenderse a otros mercados, inicialmente latinoamericanos), no llegando las grandes marcas al 20% de la venta de ropa en dicho país. Además, en el caso de marcas internacionales como Inditex y C&A (que tenía el 2013 cinco veces más tiendas que Zara en Brasil), su producción se orientaba sobre todo al mercado interior brasileño.

Esta información muestra claramente que la industria textil y de confecciones brasileña no se dedicaba predominantemente a la exportación, sino más bien al mercado local, por lo que la actividad no dependía mayormente de las empresas multinacionales y de sus exigencias en materia de cumplimiento de estándares laborales.

BOIX, I., “Brasil-2013 Aproximación ...”, cit., págs. 3-4.

⁵⁵⁷ Boix sostiene que una de las limitaciones a la eficacia del acuerdo marco (la principal, a su criterio) es la debilidad sindical en los países proveedores. Llegar a todas las fábricas, conocer todos sus problemas y proponer soluciones, no está en sus posibilidades, particularmente en países con baja afiliación sindical.

BOIX, I., “El Acuerdo ...”, cit., pág. 20.

⁵⁵⁸ Además, el trabajo forzoso no solo puede darse en caso de migrantes sino también imponerse contra grupos vulnerables o minoritarios. Es lo que aparentemente está ocurriendo en China

Resulta interesante al hacer un balance de este caso, contrastar el distinto enfoque que le dieron las partes del acuerdo marco a la situación, desde el momento en que fue detectado el problema. Por el lado de Inditex, más allá de cumplir con informar la situación inicial en sus memorias anuales, lo que trató fue resaltar las acciones que adoptó, sobre todo a nivel económico (aunque estas se encontraban vinculadas a los TAC que se vio obligada a suscribir con las autoridades brasileñas, es decir, la “inversión social” no se originó en una acción voluntaria de la empresa), sin dejar constancia de las acciones legales y comerciales que paralelamente desarrolló. Por el lado sindical en cambio, el tema relevante fue la forma cómo se había abordado el problema específico (se regularizó la situación laboral de los trabajadores y los talleres adoptaron medidas relativas a la salud y seguridad laborales), a lo cual había contribuido la federación sindical internacional, los sindicatos brasileños y el sindicalismo español, y sobre todo, la nueva iniciativa que se había alcanzado para profundizar el acuerdo marco, que dio lugar a la suscripción en septiembre de ese año del protocolo de actuación de los sindicatos locales.⁵⁵⁹

En cambio, desde la perspectiva de los laboristas brasileños, la conclusión fue que Zara Brasil era responsable solidaria con sus proveedores y contratistas, al controlar su cadena productiva. Sin embargo, esa posición, adoptada por los tribunales brasileños, básicamente consiguió que la empresa redujera sus operaciones productivas en Brasil, probablemente después de constatar luego de las diversas auditorías que realizó, que no podía asegurarse que todos sus proveedores iban a cumplir con producir sus prendas a través de fábricas y talleres formales, y que esto le iba a generar mayores inconvenientes en el futuro.

contra los uigures, minoría de religión musulmana, por lo cual el Colectivo Ética en las Etiquetas, el Instituto Uigur de Europa, la asociación judicial Sherpa y una víctima uigur han interpuesto en Francia una demanda ante la Fiscalía del Tribunal Judicial de París en contra de Inditex y de otras tres empresas multinacionales, que utilizan algodón de la región uigur de Xinjiang, que se produce en condiciones cuestionadas (aparentemente en campos de internamiento y en prisiones), problema que tendría una extensión mayor y que comprometería a más de ochenta cadenas de suministro.
EFE, 12 de abril de 2021, “El presunto trabajo forzoso uigur lleva ante la justicia en Francia a Inditex”, *La Vanguardia Internacional*.
<https://www.lavanguardia.com/internacional/20210412/6645967/presunto-trabajo-forzoso-uigur-lleva-justicia-francia-inditex.html> (última consulta el 1 de julio de 2022).
⁵⁵⁹ Según opinión del secretario general de Fiteqa CC OO.
GONZÁLEZ MUNTADAS, J., 28 de diciembre de 2011, “Responsabilidad social: el caso de Inditex”, *Cinco Días. El País*.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/12/28/economia/1325188549_850215.html (última consulta el 1 de julio de 2022).

4. BALANCE DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL MODELO INDITEX DE CONTROL DE LA CADENA DE SUMINISTRO CON PARTICIPACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN SINDICAL

En este capítulo y en el anterior, se han podido apreciar las medidas adoptadas por Inditex con el objeto de intentar realizar un adecuado control de su cadena de suministro, y cómo estas han involucrado cada vez más a las organizaciones sindicales. Habiendo transcurrido veinte años desde que se implementaron las primeras medidas, resulta oportuno evaluar el modelo implementado.

A ese efecto, es posible identificar las distintas etapas por las que ha pasado el sistema de control del respeto de los derechos humanos fundamentales en la cadena de suministro de Inditex, desde antes de involucrar a las organizaciones sindicales, hasta la actualidad, considerando para ello la perspectiva de la empresa y las acciones que ha implementado. Finalmente, es Inditex quien debe asegurar el respeto de los derechos de los trabajadores al interior de toda su cadena de valor, pero sobre todo en su cadena de producción o suministro, que es donde se concentra la mayor cantidad de trabajadores con menores remuneraciones y más proclives a ser víctimas de explotación o un trato abusivo.

4.1. Etapas del sistema implementado por Inditex para controlar el respeto de los derechos humanos fundamentales

El sistema construido por Inditex desde el año 2001 en que empezó a cotizar en cuatro bolsas de valores españolas y a implementar algunos instrumentos de responsabilidad social empresarial, con los que inicia sus actividades en esa materia (al menos formalmente, pues en sus informes anuales previos no menciona ese tipo de acciones), ha pasado por cuatro etapas, que se desarrollan a continuación. No se va a considerar en las mismas la transformación inicial de Inditex de una empresa con mercado doméstico español a una empresa con mercado doméstico europeo,⁵⁶⁰ pero resulta conveniente precisar que a partir de 1988 inició su expansión internacional –sobre todo en Europa– y comercial, con

⁵⁶⁰ La creación de Zara España en 1975 y la instalación de dos fábricas en 1977 en La Coruña muestran que inicialmente era una empresa española orientada al mercado interno, hasta que 11 años después (en 1988) abrió su primera tienda en el exterior.

la creación de nuevas marcas y la adquisición en el mercado español de marcas ya consolidadas. Para el ejercicio 2000 declaraba 1.080 tiendas en 33 países (943 de ellas en Europa) y más de 90 millones de prendas de más de 10.000 modelos diferentes, el 80% de las cuales era producida en Europa, principalmente en España y en Portugal, tanto en número de prendas como en el valor de estas.⁵⁶¹ Es decir, su crecimiento a nivel de producción había sido en cercanías, a nivel europeo, en una zona en la que existía una mayor posibilidad de que se respetaran los derechos de los trabajadores.

4.1.1. Etapa 1. Aplicación inicial de instrumentos de responsabilidad social empresarial

Inditex anunció el año 2001 “el nuevo modelo de responsabilidad corporativa que regirá las actuaciones de la compañía en el futuro como empresa responsable y socialmente comprometida”, orientando su estrategia social con fórmulas de diálogo con empleados, proveedores y talleres externos, clientes, organizaciones no gubernamentales y comunidades locales⁵⁶² (no menciona expresamente a las organizaciones sindicales).

Ese año aprobó su código de conducta, realizó auditorías sociales y diseñó planes de acción correctivos para proveedores y talleres externos, y se adhirió al Pacto Mundial. Estas acciones en principio no muestran nada especialmente relevante en el accionar de la empresa, se trata de algunos de los instrumentos voluntarios mencionados en el capítulo I, que pueden servir para dar cierta publicidad a la empresa que los adopta.

Es en los años posteriores que Inditex comienza a dar más importancia a las auditorías sociales, probablemente proyectando que por su ritmo de crecimiento cada vez iba a requerir más talleres y fabricantes externos pues el grupo empresarial se concentraba en otras actividades distintas de la fabricación. Ante esto, se preocupó por contar con auditores sociales acreditados y por aplicar la metodología BSCI para la verificación del grado de cumplimiento de su código de conducta.

Muy pronto se dio cuenta del nivel de incumplimiento de su cadena de

⁵⁶¹ INDITEX, *Informe Anual 2000*, págs. 13, 17 y 19.

⁵⁶² INDITEX, *Informe Anual 2001*, pág. 25.

suministro (en esa época, realizaba el control sobre su primer eslabón, el más cercano). El ejercicio 2004 la empresa reportó 2.662 talleres auditados y 1.344 talleres abandonados, en los distintos continentes en que fabricaban sus productos, es decir, más de la mitad. El ejercicio siguiente continuó concluyendo relaciones con talleres (339 talleres abandonados). Esto originó que en 2005 desarrolle el “Proyecto ADN” ya mencionado en el capítulo II, para conocer mejor su cadena de suministro e identificar los riesgos que esta entraña, y que en 2006 implemente programas de fortalecimiento de su cadena de producción dirigidos a implantar su código de conducta y luego verificar su cumplimiento con auditores independientes, de acuerdo con estándares internacionales (SA8000, entre otros).⁵⁶³

Si bien estas acciones reflejan la preocupación de Inditex por el tema, las medidas adoptadas siguieron siendo bastante tradicionales y se mantuvieron vinculadas a las auditorías sociales realizadas por auditores externos, bajo los parámetros fijados por terceros. Es en el momento en que la empresa decide desarrollar su propia metodología de auditorías, que la situación cambia.

4.1.2. Etapa 2. Establecimiento de una metodología propia de auditorías sociales y formalización de la relación con la federación sindical internacional

En el año 2007 Inditex hizo público que había desarrollado una metodología propia de auditorías sociales, en colaboración con el Centre for Business and Public Sector Ethics de Cambridge y la FITTVC. No indicó el nivel de participación de esta última, probablemente solo haya sido a nivel de consulta, pero en todo caso, la participación de la organización sindical se nota en ciertos aspectos del proceso: incorporó a los responsables de los sindicatos de la fábrica dentro de las entrevistas realizadas en las fábricas auditadas, a fin de contrastar las conclusiones de la auditoría, y en el diseño del plan de acción correctivo; además, contempló la realización de acciones específicas para lugares donde el

⁵⁶³ En paralelo, esos años había comenzado a relacionarse con dirigentes de organizaciones sindicales españolas y posteriormente con dirigentes de la federación sindical internacional del sector, para solucionar problemas específicos que surgieron en algunas fábricas, derivados del incumplimiento del código de conducta.

ejercicio de los derechos de asociación y negociación colectiva estén restringidos. Ese mismo año, Inditex revisó su código de conducta (incorporando el *Base Code* de ETI) y firmó con la FITTVC su primer acuerdo marco internacional.

La elaboración en la misma época de los tres instrumentos mencionados no parece una simple coincidencia. La empresa claramente tuvo la intención de incorporar en su sistema a la federación sindical internacional, con un papel concreto.

En el acuerdo marco se incluyó el compromiso de la FITTVC de colaborar con Inditex para garantizar el cumplimiento del código de conducta, y desarrollar las siguientes actividades específicas: acciones conjuntas que permitan verificar la implantación de los derechos de libertad de asociación y a la negociación colectiva en la cadena de producción (y buscar soluciones en caso de surgir algún problema); facilitarse información sobre posibles incumplimientos del acuerdo; informar el contenido del acuerdo (Inditex a sus proveedores y talleres externos y la federación a los sindicatos); y, desarrollar políticas de formación y programas de capacitación. Además, Inditex se comprometió a facilitar a la federación información suficiente relacionada con la implantación de los derechos de asociación y negociación colectiva en su cadena de producción. Estos acuerdos reflejaban algunas de las actividades que previamente habían estado realizando conjuntamente ambas partes para solucionar problemas específicos en fábricas que producían para Inditex, derivados sobre todo de prácticas antisindicales.

Si bien el texto del acuerdo marco no evidencia expresamente el rol de la FITTVC en las auditorías, el propio presidente de Inditex declaró en la memoria del ejercicio 2007 que dicha organización participaba en la verificación del cumplimiento del código de conducta, así como en la identificación y rectificación de los incumplimientos. Esto también se contempló al detallar el programa de *compliance* (cumplimiento) e indicar que el programa de trabajo para corregir los incumplimientos que se hubieran detectado era consensuado entre los responsables de la fábrica, los representantes sindicales, los auditores sociales externos y el equipo de *compliance* de Inditex.

En los años siguientes, ambas partes desarrollaron diversos programas para fomentar el ejercicio del derecho de asociación y de negociación colectiva; para la prevención, resolución y post-gestión de conflictos; talleres de capacitación y

otras actividades. Incluso el año 2010 firmaron un protocolo para la designación de expertos sindicales en las regiones geográficas de Asia, Europa, África y América, que gestionarían los proyectos y los mecanismos de intervención.

Estas actividades dejaban en evidencia que se estaba cumpliendo con el acuerdo marco, y reflejaban un nivel mayor de coordinación entre la empresa y la federación sindical, pero finalmente, no fueron suficientes para evitar el problema que se produjo en Brasil en 2011 (derivado del trabajo forzoso de inmigrantes ilegales en talleres subcontratados sin autorización de la empresa). Esto, porque las actividades implementadas en cumplimiento del acuerdo marco se centraban en la formación, información (incluidos incumplimientos), verificación del código de conducta y corrección de incumplimientos detectados, pero sin involucrar tanto a las organizaciones sindicales locales.

Ese es el momento en que Inditex decide avanzar mucho más en la relación con la federación sindical para que tenga una mayor intervención en el control de cumplimiento de su código de conducta. En septiembre de 2011 ambas partes suscribieron un acuerdo de intenciones para ampliar el rol de los sindicatos en el acuerdo marco internacional, que daría lugar a la suscripción el año siguiente del correspondiente protocolo.

4.1.3. Etapa 3. Ampliación del rol de las organizaciones sindicales en la ejecución del acuerdo marco

En el año 2012, Inditex actualizó su código de conducta (incidiendo en la trazabilidad de la producción) y creó un proceso formativo propio para los auditores externos con el fin de que conozcan la metodología de Inditex y los procesos de auditorías sociales sean homogéneos. Además, como ya se indicó, suscribió con la FITTVC el “Protocolo para concretar la participación sindical para el fortalecimiento del Acuerdo Marco Global en la Cadena de Producción de Inditex”.

Mediante dicho protocolo, Inditex complementó y amplió el rol que tenía la organización sindical, permitiéndole el acceso a las fábricas de su cadena de producción. Eso no solo implicaba informar anualmente a la federación la composición de dicha cadena (de sus proveedores y fabricantes), así como las

auditorías sociales previstas y los fabricantes a auditar, sino también permitir que las organizaciones sindicales locales, nacionales y regionales tengan acceso físico a los proveedores y fabricantes externos –bajo los mecanismos que Inditex y la federación consideren adecuados–, dando realce al rol de las organizaciones sindicales locales, que, por proximidad, pueden tener “un acceso natural y rápido a la cadena de producción”.

El protocolo representa un “punto de quiebre” en la metodología de control de la cadena de suministro de Inditex, pues si bien se mantuvieron las auditorías sociales a cargo de auditores internos o externos de la empresa (que podrían denominarse “auditorías programadas”, tanto porque se incluyen en un cronograma como por el procedimiento estandarizado que siguen) se incluyeron esta especie de “auditorías extraordinarias”, que se activaban ante la detección por parte de la organización sindical de posibles incumplimientos del código de conducta y que se debían notificar a los responsables designados por Inditex y la federación sindical internacional, para que se dirijan directamente al proveedor o fabricante externo y se aborde el tema antes de seguir el procedimiento previsto en el acuerdo marco. Si se confirmaba el incumplimiento, Inditex se comprometía a introducir un PAC, pudiendo participar los responsables de la federación sindical internacional en su definición, aplicación y seguimiento.

El procedimiento implementado permitió que Inditex incrementamente indirectamente e incorpore a su sistema de control un innumerable número de “auditores”, no remunerados ni designados exprofesamente para la realización de esa actividad, pero con una mayor capacidad para detectar incumplimientos del código de conducta no sólo por motivos geográficos (su cercanía con las fábricas y sus trabajadores) sino también temporales (el contacto constante con los mismos, o incluso, permanente). Evidentemente, esa labor tenía que ser encausada para no ocasionar desorden ni afectar la producción, pero las ventajas para Inditex eran innegables, sobre todo, la posibilidad de enterarse con mayor rapidez de algún problema que le podría ocasionar un riesgo reputacional y eventualmente, legal. Eso sí, como la ejecución del acuerdo iba a generar gastos, Inditex se comprometió a realizar las aportaciones requeridas para la coordinación de este.

En el año 2014 Inditex e IndustriALL suscribieron un nuevo acuerdo, esta vez denominado acuerdo marco global, al cual anexaron el código de conducta de la empresa y el protocolo que habían firmado el año 2012. Dos años después, suscribieron un contrato marco para regular la actuación de los expertos sindicales en los clústeres de Inditex.

Lo que cabe resaltar de esta etapa es cómo se fue “descentralizando” la relación, y creando una estructura en paralelo a la que tenía Inditex con sus clústeres. Este proceso se seguirá desarrollando en el siguiente acuerdo marco global.

4.1.4. Etapa 4. Construcción de una relación en red con la contraparte sindical

Como ya se adelantó líneas arriba, en el nuevo acuerdo marco global suscrito en 2019, se continuó reforzando la participación sindical en el control de la cadena de suministro de Inditex. Esto se concretó con la creación de órganos sindicales de coordinación: un Comité Sindical Global (de nueve miembros que representan a las principales regiones y países de producción) y una Coordinación del Acuerdo de cuatro miembros (dos representando a sindicatos españoles y dos representando a sindicatos afiliados a IndustriALL presentes en los clústeres de Inditex), actuando uno de ellos como Coordinador General.

Esta estructura piramidal busca hacer ágil la relación, pero también procura que los sujetos que intervengan representen a los trabajadores de los principales lugares en que realiza actividades la cadena de suministro de Inditex.

Es muy pronto aún para analizar qué tan efectiva es esta estructura,⁵⁶⁴ pero no cabe duda de que este nuevo paso dado por Inditex e IndustriALL resulta importante porque organiza de mejor manera la relación entre empresa multinacional y los trabajadores de la cadena de suministro, “alejando” a la

⁵⁶⁴ Eso a pesar de que, tal como advierte Rojas, existen otros acuerdos que contemplan la constitución de instancias de representación de los trabajadores a escala transnacional: consejo mundial, consejo sindical mundial, comité mundial, red sindical global, etc. Finalmente como ya se indicó, cada acuerdo es único. Además, más allá de lo que se disponga en un texto negociado, lo que importa es su aplicación práctica, su efectividad. ROJAS RIVERO, G.P., “La gobernanza sindical de las cadenas mundiales de suministro”, en SANGUINETI RAYMOND, W. y VIVERO SERRANO, J.B. (Directores), *Diligencia debida y trabajo decente en las cadenas globales de valor*, Aranzandi, Navarra, 2022, pág. 414.

directiva de IndustriALL de decisiones que van a poder adoptar organizaciones sindicales más próximas a la cadena de suministro de Inditex, y, por tanto, cercanas a su realidad.

4.2. Valoración de la evolución del modelo Inditex

Las cuatro etapas de la metodología implementada por Inditex para controlar su cadena de suministro permiten en los hechos y en base a un caso concreto, concluir que la simple aplicación de instrumentos de responsabilidad social corporativa creados por la propia empresa multinacional o por alguna organización internacional privada, es insuficiente para un efectivo control del respeto de los derechos humanos laborales en la cadena de suministro (también lo es la adhesión a compromisos que son solo declarativos).

Las auditorías sociales, por más que sean realizadas por auditores acreditados (internos o externos), permiten verificar el grado de cumplimiento del código de conducta de una forma muy limitada. Este puede mejorar si se implementa una metodología propia, en la que intervengan las organizaciones sindicales, sin embargo, seguirá siendo limitada si esa intervención se restringe a una entrevista durante la auditoría y a participar en el diseño y seguimiento de planes de acción correctivos, esto sin desconocer los esfuerzos de implantación de los derechos de libertad de asociación y a la negociación colectiva y a las acciones adoptadas para ello, pero que constituyen proyectos a mediano y largo plazo, que no ofrecen –ni los que se debe esperar– resultados inmediatos.

Lo que muestra el caso Inditex es que el control de cumplimiento del código de conducta en la cadena de suministro puede incrementarse sin afectar el desarrollo del negocio de la empresa multinacional, permitiendo una mayor participación de las organizaciones sindicales locales, nacionales y regionales, dándoles acceso a las fábricas que integran la cadena.

Por ello, si se hace un balance de la relación desarrollada por Inditex con la federación sindical internacional, como parte de sus procesos para mejorar el control de la cadena de suministro, el resultado es positivo. Es posible incluso decir que han roto un paradigma, han implementado un sistema de actuación que –sin eliminar sus diferencias– los orienta en el logro de un objetivo común: el

respeto de los derechos humanos laborales de todos los trabajadores que participan en la producción de bienes que Inditex comercializa.

El efecto de esta relación no solo se aprecia en la cadena de suministro de Inditex pues ese sistema se ha comenzado a replicar en otros acuerdos marco vinculados al sector textil y de confecciones, a nivel global o suscritos por empresas y organizaciones sindicales españolas. En el primer caso puede destacarse el acuerdo marco global suscrito en octubre de 2020 por Mizuno Corporation, IndustriALL, UA ZENSEN (la federación japonesa de trabajadores de textiles, químicos, alimentos, comercio y servicios) y el Sindicato de Trabajadores de Mizuno, que en su artículo 3 contempla el posible acceso físico de IndustriALL, y sus sindicatos locales, nacionales y regionales afiliados, a los proveedores y fábricas de Mizuno.⁵⁶⁵ En el segundo caso, pueden mencionarse los acuerdos con Mango (2018), El Corte Inglés (2021) y Tendam (2022).

En el acuerdo suscrito por CCOO Industria con Mango-Punto FA, SL se ha recogido el compromiso de la empresa de facilitar anualmente al Coordinador General de la organización sindical, la relación de todos los centros de trabajo que integran su cadena de producción, y también el acceso de las organizaciones sindicales a los centros de trabajo de su ámbito de la cadena de suministro, previa notificación a Mango, al Coordinador General y al correspondiente centro de trabajo.

Disposiciones similares se han previsto en el acuerdo suscrito por El Corte Inglés con CCOO Industria y UGT FICA,⁵⁶⁶ aunque en el documento se precisa que la facultad que tienen las organizaciones sindicales es “solicitar el acceso” previa notificación al departamento de RSC de El Corte Inglés y a la dirección del correspondiente proveedor, precisándose que las visitas incluirán el recorrido de las instalaciones, y entrevistas con el equipo de dirección empresarial, los representantes de los trabajadores y trabajadores individuales.

En el caso del acuerdo suscrito por Tendam con CCOO Industria y UGT

⁵⁶⁵ Aunque el compromiso específico de Mizuno es “hacer todo lo posible” para conceder dicho acceso, reconociendo todas las partes que eso se encuentra condicionado al consentimiento previo del proveedor de Mizuno.

⁵⁶⁶ Un acuerdo bastante especial por los productos y servicios que comercializa El Corte Inglés, por lo que este acuerdo alcanza a las cadenas de valor que constituyen los proveedores de las marcas propias de dicha empresa, que se incluyen en un anexo del acuerdo, clasificadas por categorías.

FICA también se incluyen ambas materias, aunque respecto al listado de proveedores se precisa que la información sobre las características de las fábricas proveedoras se proporcionará “siempre y cuando su revelación no ponga en peligro la legítima competitividad de Tendam en su sector o vulnere el normal secreto de las relaciones comerciales entre cliente y proveedor”, y con respecto al acceso a los centros de producción, la solicitud requiere la autorización del departamento de RSC/Sourcing de Tendam y de la Dirección del correspondiente proveedor.

Los tres últimos acuerdos mencionados reflejan claramente el efecto que ha tenido el Protocolo suscrito por Inditex y la federación sindical internacional en 2012, además del nivel de confianza y la buena relación que han logrado organizaciones sindicales como CCOO Industria con empresas españolas, lo que va a poder servir para seguir desarrollando nuevos instrumentos y procedimientos en el futuro, en busca de la realización de los objetivos comunes que han demostrado tener. Incluso los más recientes (los de El Corte Inglés y Tendam) ya mencionan en su parte declarativa “la conveniencia de abordar conjuntamente los desafíos de las próximas regulaciones” sobre diligencia debida en derechos humanos y medio ambiente en las cadenas globales. Eso muestra cómo algunas empresas españolas han comenzado a prepararse para afrontar la regulación nacional o europea sobre la materia que se dicte en un futuro próximo.

CAPÍTULO IV
PARTICIPACION DE INDITEX EN ACTIVIDADES DEL SECTOR
PARA LA PROTECCION DE LOS DERECHOS DE LOS
TRABAJADORES

En este capítulo se va a hacer referencia a algunos proyectos en los que participa Inditex, en conjunto con otras organizaciones, que van más allá del acuerdo marco global suscrito con IndustriALL, reflejando preocupaciones específicas del sector en materia de protección de los derechos de los trabajadores. Uno de ellos es la iniciativa de IndustriALL para establecer salarios dignos y potenciar la negociación colectiva (ACT), que ha comenzado a realizar actividades con ese objetivo en algunos países –Inditex es el líder en la aplicación del proyecto en Turquía–, y el otro es un proyecto surgido luego de un desastre industrial en Bangladés, con la finalidad de mejorar la seguridad de las fábricas de confecciones de ese país (Accord). Finalmente, se analizará un tema coyuntural, las medidas adoptadas frente al COVID-19, y las distintas etapas por las que ha pasado la actuación de las empresas multinacionales del sector, desde un inicial incumplimiento de sus obligaciones comerciales hasta la regularización de su conducta, luego de que la situación se hiciera pública.

En el caso de los dos proyectos mencionados inicialmente, el enfoque es realizado sectorialmente, involucrando a otras empresas multinacionales pues cada una de ellas también es consciente de que las condiciones y medidas unilaterales que impongan a sus fabricantes y proveedores son insuficientes para lograr un cambio real, perdurable y significativo, en las condiciones de trabajo en un país específico, por más buena voluntad que tenga cada empresa. Esto porque la situación económica, social y hasta política en cada país, presenta particularidades y dificultades que requieren un trabajo en conjunto.

Resulta interesante mencionar estos proyectos pues representan nuevas modalidades de acuerdos en materia laboral en los que vienen participando las empresas multinacionales. Boix y Garrido, al analizar el ACT, sistematizan los acuerdos que se han ido negociando vinculados a prácticas de responsabilidad

social empresarial, de la siguiente manera: ⁵⁶⁷

- Acuerdos Marco Globales, suscritos con organizaciones globales que representan a los principales grupos de interés. Los definen de esa manera porque incluyen a aquellos suscritos con federaciones sindicales globales (siendo el más significativo el de Inditex), pero también por otras organizaciones, como Greenpeace, en temas ambientales.
- Acuerdos bilaterales de una empresa multinacional con organizaciones sindicales de la casa matriz, relativos a su cadena de suministro global, como el suscrito por CCOO con la matriz de Mango (no descartan que eso pueda ocurrir en Francia, con la aplicación de la ley de “vigilancia debida”).
- Acuerdos multiempresas con el sindicalismo global, proyectados a un solo país (como el Accord, que se analizará más adelante).
- Acuerdos multiempresas con el sindicalismo global, de proyección individualizada a diversos países, como el ACT.
- Acuerdos multiempresas-*multistakeholders*, abiertos a todos los posibles grupos de interés de la actividad empresarial, como el “Foro Social de la Industria de la Moda de España”, constituido en 2018 con participación de empresas, organizaciones empresariales, ONG, las Federaciones sindicales de Industria de CCOO y UGT, y al que se ha adherido la Universidad de Salamanca.
- Iniciativas surgidas desde los Comités de Empresa Europeos, para suscribir acuerdos empresariales-sindicales sobre responsabilidad social corporativa, limitados al ámbito europeo o sin involucrar efectivamente a sus contratadas y subcontratadas.

Como puede apreciarse, todas las iniciativas involucran a las empresas multinacionales con organizaciones sindicales (nacionales o internacionales), a las que pueden acompañar otros sujetos, y su ámbito puede exceder de la propia empresa y su cadena de suministro, y extenderse al sector, a nivel global o local.

Esta situación refleja los cambios que se vienen dando en el área de las relaciones laborales y las nuevas estrategias adoptadas por los trabajadores ante

⁵⁶⁷ BOIX LLUCH, I. y GARRIDO SOTOMAYOR, V., “Proyecto ACT ...”, cit., págs. 391-392.

las nuevas formas de producción, que permiten a las empresas salir de limitaciones institucionales mediante estrategias organizacionales, geográficas y tecnológicas. De esa forma, como sostiene Anner *et al.*, de una negociación colectiva tradicional, los trabajadores (sobre todo aquellos que no tienen una relación directa con la empresa principal) están pasando a negociaciones en red en que se buscan acuerdos a través de alianzas diversas, con tácticas distintas, basándose en la persuasión y ejerciendo presión donde pueden ganar influencia, apuntando a los elementos más difíciles de fisurar en una empresa –pese a la facilidad que esta tiene para “fracturar” su producción–: los inversionistas y la marca. Un ejemplo de esa estrategia fue el Accord, que se estudiará en este capítulo. Los trabajadores lograron comprometer a muchas empresas en base a un “poder simbólico”, por la carga moral que generó el desastre en el Rana Plaza.

Inditex también está involucrada en otras iniciativas, con organizaciones públicas y privadas, que no se va a analizar en detalle en este punto, aunque resulta importante mencionar algunas: ⁵⁶⁸

- Programa Better Work

Dirigido por la OIT y la Corporación Financiera Internacional (CFI), miembro del Grupo del Banco Mundial, busca mejorar mediante mecanismos de diálogo social las condiciones de trabajo y el respeto de los derechos laborales, e impulsar la competitividad de las empresas del sector de la confección a escala global, para ello reúne a los actores involucrados: marcas internacionales, gobiernos, empleadores y trabajadores. Inditex es miembro desde su creación el año 2007, y desde 2013 es *Buyer Partner* directo del programa, colaborando con el programa en Bangladés, Camboya, Egipto, Vietnam e Indonesia, con 105 fábricas y 127.004 trabajadores involucrados. ⁵⁶⁹

⁵⁶⁸ Otra de las iniciativas interesantes, de la que Inditex es parte, es el Social & Labor Convergence Program (SLCP, o Programa de Convergencia Social y Laboral) que busca mejorar las condiciones sociales y laborales en las cadenas de suministro globales reduciendo el número de auditorías sociales y laborales en las fábricas, evitando así el “audit fatigue” (el cansancio provocado por las auditorías) y liberando recursos para los programas de mejora. Para ello, el fabricante debe hacer una autoevaluación que es verificada por un tercero, compartiéndose luego la información con los distintos grupos de interés (buscando evitar que cada uno haga su propia auditoría social). Puede revisarse más información de esta iniciativa en el siguiente enlace: <https://slconvergence.org/> (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁵⁶⁹ INDITEX, *Memoria Anual 2020*, pág. 211.

- ETI Social Dialogue Scale Up

Programa de ETI que es la continuación del *ETI Social Dialogue Program* que concluyó en 2020 y en el que Inditex participaba desde 2018 en tres fábricas de su cadena de producción en Bangladés, beneficiando a 8.266 trabajadores, y que buscaba el fortalecimiento de las estructuras de representación de los trabajadores y los empleadores a nivel de fábrica, mediante la formación y capacitación de los Comités de Participación de Trabajadores. Esta nueva fase complementa el programa anterior, combinando la participación de los trabajadores con el empoderamiento de las trabajadoras a través de la creación en las fábricas de comités contra el acoso sexual que les permitan a ellas contar con mecanismos de denuncia contra la violencia de género. Inditex participa con una fábrica de su cadena de producción en Bangladés, beneficiando a 4.079 trabajadores. ⁵⁷⁰

- Programa SCORE

El programa SCORE (*Sustaining Competitive and Responsible Enterprises*) fue implementado por la OIT en 2014, busca mejorar los sistemas de gestión de pequeñas y medianas empresas para que eso también ocurra con las condiciones de trabajo y se promueva los derechos laborales fundamentales. Inditex ha colaborado desde el inicio en la implantación del programa en fábricas de su cadena de suministro en China, Pakistán y Turquía. ⁵⁷¹

1. ACT (ACTION, COLLABORATION, TRANSFORMATION): LA INICIATIVA POR SALARIOS DIGNOS

ACT es una iniciativa de IndustriALL que busca conseguir salarios dignos para los trabajadores de las cadenas de suministro del sector textil y de la confección mediante la negociación colectiva sectorial a nivel nacional, a fin de que todos los trabajadores de un país reciban sus salarios en las mismas condiciones, independientemente de la fábrica en la que laboren y de los clientes que tenga dicha fábrica. Esta negociación se verá facilitada si se permite el

⁵⁷⁰ Ibídem, págs. 211-212.

⁵⁷¹ Ibídem, pág. 221.

ejercicio de la libertad de asociación y se implementan prácticas de compra responsable ⁵⁷² que permitan que los fabricantes cumplan las condiciones de los acuerdos sobre salarios y condiciones de trabajo que se negocien.

A este efecto, ACT define el salario digno como el ingreso mínimo necesario para que un trabajador pueda satisfacer sus necesidades básicas y las de su familia, incluidos algunos ingresos discrecionales. Este debe ser ganado durante las horas de trabajo normales (es decir, sin horas extras). Es un concepto distinto al de salario mínimo, que es el más bajo permitido legalmente en un país o sector, y que normalmente es inferior al salario digno en los países productores.

IndustriALL considera que una negociación sectorial, que tenga en cuenta el contexto nacional y la realidad de empleadores y trabajadores de un país específico, reflejará de mejor manera las necesidades de ambas partes en lugar de criterios de referencia externos. Esto resulta bastante razonable y funcional pues una “norma común” y a medida, reduciría los costes de aplicación de la legislación laboral y permitiría que los empresarios compitan en innovación y calidad y no se vean perjudicados por otros que aplican menores salarios y condiciones, proporcionando seguridad para la inversión y el crecimiento. Además, la negociación colectiva posibilitaría que el acuerdo sea vinculante y legalmente exigible, y pueda aplicarse de manera extendida a toda la industria.

Se trata del primer compromiso a nivel mundial por salarios dignos, que involucra a los actores relevantes: sindicatos nacionales e internacionales, marcas y minoristas, ⁵⁷³ fabricantes y gobiernos, y busca que trabajen en conjunto. Para desarrollar la iniciativa, el 13 de marzo de 2015, IndustriALL y diversas marcas

⁵⁷² Los compromisos de prácticas de compra responsable de ACT, incluyen las siguientes acciones por parte de las marcas: (i) identificar el componente de mano de obra de un producto, de manera que se identifique los costes laborales dentro de la negociación; (ii) respetar las condiciones de pago previamente acordadas; (iii) mejorar su planificación; (iv) formar en prácticas de compra responsable a todos los empleados relacionados directamente con la compra; y, (v) implantar una estrategia de salida consensuada cuando se decide dejar de trabajar con un proveedor.

INDITEX, *Memoria Anual 2020*, pág. 217.

⁵⁷³ Ashwin et al. precisan que las 15 marcas y minoristas que participaron en su fundación el 2015 eran miembros de ETI o el Accord, marco que generó la confianza y el entendimiento que facilitaron el compromiso en esta nueva iniciativa.

ASHWIN, S., OKA, C., SCHUESSLER, E., ALEXANDER, R. y LOHMEYER, N., “Spillover effects across transnational industrial relations agreements: the potential and limits of collective action in global supply chains”, *ILR Review*, 2020, vol. 73, núm. 4, págs. 997-998 y 1015.

del sector firmaron un Memorando, ⁵⁷⁴ el cual está abierto a la incorporación de otras marcas.

En la actualidad, 19 marcas mundiales han suscrito el acuerdo, ⁵⁷⁵ adoptando los siguientes principios:

- Se requiere un enfoque conjunto en el que todos los participantes en las cadenas de suministro globales asuman las responsabilidades que les corresponden en la consecución de la libertad de asociación, la negociación colectiva y los salarios dignos.
- El acuerdo sobre un salario digno debe alcanzarse a través de la negociación colectiva entre empleadores y representantes de los trabajadores, a nivel de la industria nacional.
- Los trabajadores deben ser libres y capaces de ejercer su derecho a organizarse y negociar colectivamente de acuerdo con los convenios de la OIT.

La afiliación está abierta a todas las empresas, las cuales para incorporarse deben comprometerse a apoyar los objetivos estratégicos de los programas de ACT y acreditar que sus prácticas apoyan la iniciativa global para establecer salarios dignos, y manifestar un compromiso público para ello.

La empresa que decida incorporarse establece una relación directa con IndustriALL, a través de la suscripción del Memorando de Entendimiento de ACT, que debe de ser firmado por el director general de la empresa y el secretario general de IndustriALL. Debe además pagar una cuota de afiliación y una cuota anual, calculada en función del volumen de negocios anual de la confección, el textil, el calzado y los accesorios.

Asimismo, existe un compromiso de ACT para trabajar con los fabricantes en el desarrollo y aplicación de mejoras en las normas y sistemas de fabricación,

⁵⁷⁴ INDITEX, *Memoria Anual 2016*, pág. 296.

⁵⁷⁵ Asos, Bestseller, Big W, C&A, Cotton On Group, Esprit, G-Star Raw, H&M, Inditex, Kmart, Lidl, New Look, Next, Pentland, Primark, PVH, Tchibo, Tesco y Zalando. También incluye a las siguientes marcas y etiquetas: Burton, Dorothy Perkins, Evans, Miss Selfridge, Outfit, Outfit Kids, Topshop/Topman, Wallis, Jack & Jones, Only, Vera Moda, Selected Femme / Homme, Name It y Vila Clothes.
<https://actonlivingwages.com/who-we-are/list-of-members/> (última consulta el 1 de julio de 2022).

y en los sistemas de recursos humanos y de gestión salarial, a fin de estimular el crecimiento de la productividad y la modernización industrial.

1.1. Ámbito geográfico

Hasta el año 2021 ACT operaba en cuatro países considerados como “claves” en la producción de ropa: Bangladés, Camboya, Myanmar y Turquía (en 2022 solo viene realizando actividades en tres de ellos, a los que se hará referencia a continuación).⁵⁷⁶ Estos países fueron seleccionados teniendo en cuenta que mantenían un nivel importante de producción de prendas de vestir con una considerable presencia de marcas miembros de ACT, y el potencial de sus sindicatos para participar en una negociación colectiva a nivel de la industria.

En Bangladés, ACT acoge la principal plataforma de la industria de la confección de ese país, que reúne a representantes de sindicatos, marcas y empresarios. El grupo de trabajo que establece la agenda de esa plataforma está integrado por representantes de la Asociación de Fabricantes y Exportadores de Prendas de Vestir de Bangladesh (BGMEA), del Consejo de IndustriALL Bangladés, de IndustriALL y de las marcas miembros de ACT. En 2020, la plataforma desarrolló un Mecanismo de Resolución de Conflictos para hacer frente a las disputas que pudieran surgir a consecuencia de la pandemia.

En Camboya, los miembros de ACT han mantenido consultas con las principales partes interesadas desde el comienzo de la iniciativa. Las conversaciones con la Garment Manufacturers Association in Cambodia (GMAC), los proveedores de ACT y los sindicatos del país dieron forma al enfoque general de ACT y al desarrollo de las prácticas de compra, así como de los marcos de responsabilidad y supervisión. Ahora se está debatiendo sobre los próximos

⁵⁷⁶ ACT cesó su actividad en Myanmar el 15 de diciembre de 2021 debido al retiro de las operaciones de ACT del afiliado sindical local de IndustriALL, la Federación de Trabajadores Industriales de Myanmar (IWFM), porque ya no podía operar libremente. No debemos olvidar que el 1 de febrero de 2021 se había producido un golpe de Estado en dicho país. Dentro de los proyectos realizados por ACT en Myanmar puede mencionarse la Directriz de Libertad de Asociación (FOA), en la que se reconocía el derecho democrático de los trabajadores a organizarse libremente, y el Mecanismo Marco de Resolución de Disputas (DRM) sobre la aplicación de la Directriz FOA, negociados y acordados en 2019 y 2020 por la IWFM y un grupo de trabajo de empleadores que eran proveedores de miembros de ACT. Además, de marzo a octubre de 2021, ACT había puesto en marcha un mecanismo de resolución rápida de conflictos sobre el respeto de los derechos de los trabajadores en ese país.

pasos para alcanzar un acuerdo mediante una negociación colectiva.

Finalmente, Turquía al encontrarse cerca de mercados europeos, el Reino Unido y Norteamérica, abastece a muchos miembros de ACT, que están trabajando en construir en ese país el tipo de industria que permita a los trabajadores recibir un salario digno.

1.2. Actividades

En el caso de Inditex, la empresa reportó su actuación como parte de ACT desde el año 2015. En septiembre de 2015, según informa, ⁵⁷⁷ participó en una reunión de ACT en Phnom Penh (Camboya), junto a distintas marcas, sindicatos y ONG con el objetivo de que se conozca la importancia de la cooperación en el establecimiento de medidas que permitan al sector conseguir un salario digno en ese país. Con ese mismo objetivo, en 2014 Inditex y otras marcas, junto con IndustriALL habían enviado una carta al Gobierno y a la GMAC instándoles a una negociación para aumentar la remuneración, con participación de todos los implicados. Como consecuencia de las negociaciones entre las partes, el Gobierno de Camboya incrementó el salario mínimo nacional a partir del 1 de enero de 2016, lo que implicaba un incremento del 9,37% respecto al aumento conseguido en noviembre de 2014. ⁵⁷⁸

El año 2017 también se desarrollaron actividades mediante el ACT en los cuatro países piloto de la iniciativa. ⁵⁷⁹ En Camboya dirigieron una carta al primer ministro en septiembre de 2017 para discutir el enfoque de ACT en la mejora de salarios y condiciones de trabajo a partir de la negociación colectiva en la industria. Lo mismo hicieron en Myanmar, remitiendo una carta al consejero de Estado en noviembre de 2017, a fin de plantear ideas para avanzar conjuntamente en el desarrollo social e industrial del sector. En Turquía, sostuvieron reuniones (ACT y las marcas) con la asociación de exportadores, realizando un trabajo preliminar en noviembre 2017 para introducir a ACT en dicho país. Ese año también se realizaron en Vietnam reuniones individuales con grupos de interés, para el fomento de negociación colectiva.

⁵⁷⁷ INDITEX, *Memoria Anual 2015*, pág. 55.

⁵⁷⁸ Ídem.

⁵⁷⁹ INDITEX, *Memoria Anual 2017*, pág. 89.

Además de los contactos y actividades realizadas en los países seleccionados, internamente IndustriALL y las marcas que formaban parte de ACT (incluida Inditex), trabajaron estrechamente durante el año 2017 en el desarrollo de una herramienta común para evaluar las prácticas de compra y establecer buenas prácticas. Con la participación de más de 800 miembros de equipos de compra de las empresas se analizaron los procesos de compra a fin de minimizar los potenciales impactos negativos en el pago de salarios dignos, mediante el desarrollo y ensayo –anónimo y confidencial– de un programa de autoevaluación para analizar la compra.⁵⁸⁰

El año siguiente (2018), ACT estuvo bastante activa en Camboya y en Turquía. En septiembre de 2018 se realizaron en Camboya tres días de reuniones para acercarse al proceso de negociación colectiva entre organizaciones sindicales y patronales en ese país, y en Turquía se realizaron reuniones con organismos gubernamentales para introducir ACT, además de una formación a proveedores de las marcas de ACT, con un taller en el que se trabajó la herramienta de prácticas de compra que ACT había desarrollado en 2017. Inditex también menciona en su Memoria de ese ejercicio,⁵⁸¹ que enviaron comunicaciones a 115 proveedores sobre ACT y sobre la relevancia que tiene para la empresa los salarios dignos y la promoción de la negociación colectiva.

En 2019 las actividades de Inditex en el marco de ACT continuaron.⁵⁸² En Myanmar organizaron cuatro reuniones en las que participaron 12 fabricantes (con 16.020 trabajadores) de su cadena de suministro y en Camboya enviaron comunicaciones sobre la iniciativa ACT a sus 16 principales proveedores y remitieron a 9 de sus proveedores que pertenecían a la GMAC la carta que ACT había enviado a dicha entidad, instándola a que negocie con los sindicatos de su país.⁵⁸³

Ese año un hito importante para ACT lo marcó la elaboración de la Directriz de Libertad de Asociación en Myanmar, que incluía entre otros temas, cuestiones prácticas para establecer relaciones industriales armoniosas, como

⁵⁸⁰ *Ibídem*, pág. 93.

⁵⁸¹ INDITEX, *Memoria Anual 2018*, pág. 112.

⁵⁸² Además, ACT fue una de las organizaciones a las que Inditex consultó para priorizar los asuntos materiales de la empresa en los años 2019 y 2020.

⁵⁸³ INDITEX, *Memoria Anual 2019*, pág. 111.

reuniones entre la gerencia y los representantes sindicales, o procedimientos para la resolución de conflictos.

El año 2020 fue muy particular, pues se impulsaron plataformas de diálogo entre los miembros del ACT, empleadores y los afiliados locales de IndustriALL, para colaborar conjuntamente en dar respuesta a los efectos generados por la pandemia.⁵⁸⁴

En Bangladés, sobre la base del trabajo iniciado en 2019, el IndustriALL Bangladeshi Council (organización que aglutina a los afiliados de IndustriALL en el país), la organización empresarial BGMEA y los miembros del ACT con cadenas de suministro en Bangladés, se enfocaron en encontrar soluciones conjuntas ante la pandemia, acordando un plan de trabajo en común en el que identificaron los temas prioritarios que debían de abordar para enfrentar la crisis, y el cual comenzaron a implementar. Así, acordaron monitorizar conjuntamente el pago de derechos legales, salarios y bonificaciones a los trabajadores y acordaron un mecanismo provisional de resolución de conflictos en esta materia en la cadena de suministro de las marcas de ACT en dicho país.⁵⁸⁵

En Myanmar, varias marcas de ACT (entre ellas Inditex), junto con los representantes de los proveedores de ACT en dicho país e IWFEM, afiliado local de IndustriALL, hicieron pública una declaración conjunta “Myanmar durante la crisis del Covid-19: Trabajando juntos para proteger la salud y el bienestar de los trabajadores y apoyando el pago de Trabajadores y Fábricas”, en la que se abarcaban los aspectos fundamentales a afrontar por las partes a fin de mitigar los efectos de la pandemia en ese país. Además, implementaron un piloto del mecanismo de resolución de conflictos vinculados al cumplimiento de la Directriz de Libertad de Asociación que habían acordado, y realizaron formaciones a proveedores sobre dicha directriz.⁵⁸⁶

Con relación a las prácticas de compra responsable, durante el año 2020 Inditex siguió avanzando en la implementación de los compromisos de compra acordados en la iniciativa, cuyo objetivo es lograr su implementación total el año 2023. Además, formó a 120 compradores en prácticas de compra responsable y

⁵⁸⁴ INDITEX, *Memoria Anual 2020*, pág. 86.

⁵⁸⁵ *Ibidem*, págs. 87 y 216.

⁵⁸⁶ *Ibidem*, pág. 216.

comunicó a 50 proveedores en Turquía los principios ACT sobre esa materia.⁵⁸⁷

Para hacer un balance de esta iniciativa, resulta importante tener en cuenta el análisis de Boix y Garrido, por su conocimiento de las actividades sindicales y empresariales en el sector. Ellos, luego de detallar las principales actividades implementadas, las consideraban insuficientes y veían con poco optimismo el futuro del proyecto. Adicionalmente, proponían que los cuatro convenios marco globales suscritos en el sector, constituyan un instrumento para impulsar el proyecto (debiendo además suscribirse nuevos acuerdos marco, con otras multinacionales implicadas en este), coordinando el trabajo preferentemente con los sindicatos de los países de origen de las empresas y los de los países de la cadena de suministro. Esto último estaba vinculado a un hecho que ocurrió en 2016, en la reunión constitutiva de la Red Sindical de las fábricas de la cadena de suministros de Inditex en Vietnam, cuando surgió la posibilidad de negociar un convenio colectivo sectorial de la industria del vestido de ese país (o con un ámbito inicial que comprendiera a las empresas exportadoras de ropa del país), propuesta que resultó de interés para los sindicatos vietnamitas y sobre la cual los empresarios vietnamitas del sector afirmaron su disponibilidad para negociar, lo cual no aceptó la dirección de IndustriALL Global Union, sosteniendo que esa negociación debía pasar por el Proyecto ACT.⁵⁸⁸ En esa ocasión, se desaprovechó una oportunidad que hubiera marcado un derrotero en el objetivo de lograr un salario decente en las cadenas de suministro del sector.

2. ACUERDO SOBRE INCENDIOS Y SEGURIDAD DE LA CONSTRUCCIÓN DE BANGLADESH (ACCORD)

Después de la tragedia del Rana Plaza del 24 de abril de 2013,⁵⁸⁹ cuando un edificio de ocho plantas en el cual varias fábricas desarrollaban actividades para grandes marcas internacionales del sector textil, se derrumbó en Dacca (Bangladés) debido a problemas estructurales y al incumplimiento de medidas de

⁵⁸⁷ *Ibídem*, págs. 216 y 218.

⁵⁸⁸ BOIX LLUCH, I. y GARRIDO SOTOMAYOR, V., “Proyecto ACT ...”, *cit.*, págs. 395 y 399-400.

⁵⁸⁹ Este hecho, como señala Sanguinetti, ha marcado un importante punto de quiebre en la estrategia de promoción de la implicación de las empresas multinacionales en instrumentos como el Pacto Mundial y los Principios Rectores, al constatarse el fracaso de las iniciativas privadas voluntarias, no sujetas a ningún tipo de control ni escrutinio público. SANGUINETI RAYMOND, W., “La construcción ...”, *cit.*, pág. 116.

seguridad de la edificación, ⁵⁹⁰ provocando 1.134 muertes y más de dos mil heridos, se elaboró rápidamente el “Acuerdo sobre prevención de incendios y seguridad en la construcción en Bangladesh” (*Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh*, más conocido como “Accord”, denominación que se usará de aquí en adelante), un compromiso para garantizar un entorno de trabajo seguro en la industria de la confección de ese país, al que se llegaron a adherir más de 200 marcas de ropa, minoristas e importadores, así como organizaciones sindicales internacionales y de Bangladés, y en el que también participaron otras entidades, como Clean Clothes Campaign y Worker Rights Consortium (como testigos).

El Accord fue suscrito el 13 de mayo de 2013 por más de treinta marcas internacionales (entre ellas, Inditex, a pesar de que según señalaba, no mantenía relación comercial con ninguna de las fábricas situadas en ese edificio) ⁵⁹¹ y organizaciones sindicales nacionales e internacionales como IndustriALL, que con el apoyo de Inditex –según refiere esta empresa– se había convertido en el coordinador de los grupos de interés que buscaban vías de acción consensuadas para garantizar la sostenibilidad del sector textil en ese país.

⁵⁹⁰ Pese a las auditorías que se habían realizado sobre esas fábricas. Por ejemplo, menos de un año antes la empresa certificadora alemana TÜV Rheinland AG a través de su subsidiaria TÜV. Rheinland India Pvt había inspeccionado las instalaciones de producción de Phantom Apparel Ltd. en el Rana Plaza, como parte de una auditoría social solicitada por un miembro de la Iniciativa de Cumplimiento Social Empresarial BSCI, indicando en su informe que la calidad de construcción del edificio era buena. Luego de que el edificio colapsara, el Centro Europeo de Derechos Constitucionales y Humanos (ECCHR) y otras organizaciones, así como sobrevivientes de esa tragedia pidieron al Punto Nacional de Contacto alemán que evaluara el incumplimiento por parte de la empresa de las Directrices de la OCDE. Si bien las partes entablaron diálogo, no llegaron a un acuerdo, por lo que el caso concluyó en 2018. Disponible en: <https://www.oecdwatch.org/complaint/ecchr-et-al-vs-tuv-rheinland-ag/> (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁵⁹¹ INDITEX, *Memoria Anual 2013*, pág. 62.

No obstante, habría que tener en cuenta que cuatro meses antes siete trabajadoras, entre ellas varias adolescentes, habían muerto en un incendio en la fábrica de Smart Export Garments en Dacca (Bangladés), lugar en el que los bomberos encontraron ropa de muchas marcas europeas, incluidas dos marcas de Inditex.

MANIK J.A., y YARDLEY, J., 27 de enero de 2013, “Bangladesh Factory, Site of Fire That Trapped and Killed 7, Made European Brands”, *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2013/01/28/world/asia/bangladesh-factory-site-of-fatal-fire-made-western-brands.html> (última consulta el 1 de julio de 2022).

De acuerdo con la información proporcionada por Inditex a la prensa, tras la aparición de etiquetas de Bershka y Lefties en esa fábrica suspendieron relaciones con su proveedor español Wonnover Bangladesh y su subcontratista Centex, que según Inditex no estaba autorizada para producir para ellos (al parecer esas empresas habían desviado pedidos de las prendas).

BLOOMBERG, 28 de enero de 2013, “Inditex rompe con dos proveedores tras el incendio de una fábrica en Bangladesh”, *El País*. https://elpais.com/economia/2013/01/28/actualidad/1359361255_760374.html (última consulta el 1 de julio de 2022).

El acuerdo se preparó en menos de un mes, ⁵⁹² aunque no generó unanimidad en las empresas del sector, como lo demuestra el hecho de que en paralelo se desarrollara otra iniciativa, la “Alianza para la seguridad de los trabajadores en Bangladesh” (“*The Alliance for Bangladesh Worker Safety*”, AFBWS en sus siglas en inglés, más conocida como “the Alliance”), fundada en julio de 2013 por empresas norteamericanas, con el propósito de mejorar la seguridad de las fábricas de confección en Bangladés a través la realización de inspecciones en las fábricas con las que tenían relación comercial. No se va a estudiar esta iniciativa en conjunto con el Accord porque Inditex no formaba parte de ella, y, además, porque la manera en que fue constituida no involucró a los trabajadores, solo a grandes marcas que eran las que controlaban el desarrollo de todos los procesos, ⁵⁹³ dejando de lado la participación sindical, lo que determinó que se considerase que el instrumento correspondía “a una fase atrasada e insuficiente de regulación del problema que formalmente se pretende atajar”. ⁵⁹⁴ Tampoco se va a estudiar la iniciativa del gobierno de Bangladés para desarrollar el “Programa de Mejora de las Condiciones de Trabajo en el Sector de la Confección en Bangladesh”, ejecutado con la asistencia técnica de la OIT y financiado por Canadá, los Países Bajos y el Reino Unido, con el objeto de mejorar la seguridad de los edificios de las fábricas a través de la Célula de Coordinación de la Remediación-CCR (Remediation Coordination Cell), lanzada en mayo de 2017 ⁵⁹⁵ por el gobierno de Bangladés con la colaboración de la BGMEA y la Asociación de Fabricantes y Exportadores de Prendas de Punto de Bangladesh (Bangladesh Knitwear Manufacturers and Exporters Association, BKMEA en sus siglas en inglés).

Como puede apreciarse, la tragedia del Rana Plaza dio lugar a diversas

⁵⁹² Ojeda refiere que la rápida reacción no solo fue impulsada por la gravedad de lo ocurrido sino también por dos hechos, la presencia de poderosas ONG de derechos humanos (Campaña Ropa Limpia, Red de Solidaridad con la Maquila, Foro Internacional de Derechos Laborales, Consorcio de Derechos de los Trabajadores) y la pérdida de prestigio que afrontaban las multinacionales en ese momento, debido a sus políticas anti-laborales. OJEDA AVILES, A., “La aplicación de los acuerdos laborales internacionales. – El paradigma del Acuerdo de Bangladesh 2013”, *Revista Derecho Social y Empresa*, 2015, núm. 4, pág. 131.

⁵⁹³ Puede encontrarse más información sobre “the Alliance” (cuyas operaciones concluyeron el 31 de diciembre de 2018), en el siguiente enlace: <https://www.bangladeshworkersafety.org/> (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁵⁹⁴ BAYLOS GRAU, A. “La responsabilidad ...”, cit., pág. 131.

⁵⁹⁵ La Fase I de esta iniciativa se desarrolló de octubre de 2013 a junio de 2017, y la Fase II concluirá en junio de 2023.

iniciativas, con un propósito similar (mejorar la seguridad de los edificios utilizados por las fábricas de confección en Bangladés) ⁵⁹⁶ pero con la participación de sujetos distintos: desde el gobierno de Bangladés, cuyo rol en controlar la seguridad en los edificios de su país había sido deficiente, hasta las empresas multinacionales del sector en un esfuerzo unilateral (the Alliance) o multilateral (the Accord), ⁵⁹⁷ que comprometía a otros actores sociales clave. Estas iniciativas reflejan las distintas formas de abordar un tema vinculado a los derechos humanos laborales. La coordinación entre la labor de los comités ejecutivos del Accord y de Alliance y el programa de Iniciativa Nacional del Gobierno fue limitada, aunque por el solapamiento el ámbito de actuación de los dos primeros, sí se produjo una colaboración estrecha entre el comité de Alliance (cuyo rol fue subsidiario) y el del Accord. ⁵⁹⁸

Una de las características relevantes del Accord, que buscaba garantizar su efectividad y que la acción de las empresas involucradas no quedara en el terreno meramente declarativo, es que se trataba de un compromiso jurídicamente vinculante. Contemplaba un procedimiento de resolución de conflictos que tenía como primera instancia a un Comité de Vigilancia, cuya decisión podía llevarse ante un arbitraje definitivo y vinculante, ejecutable en un tribunal del domicilio del firmante contra el que se solicite la ejecución, sujeto a la Convención sobre el Reconocimiento y la Ejecución de las Sentencias Arbitrales Extranjeras (Convención de Nueva York). Estas disposiciones llegaron a ser utilizadas, y dieron lugar a dos arbitrajes iniciados por IndustriALL y UNI Global Union contra empresas firmantes del Accord, por considerar que estas no habían

⁵⁹⁶ Además de la creación de un fondo fiduciario para compensar a las víctimas, el cual fue establecido por la OIT en enero de 2014 luego de la suscripción del “Entendimiento para un Plan sobre los pagos a las víctimas del accidente del Rana Plaza y a sus familias y dependientes por sus pérdidas” (denominado como “The Arrangement”), para recolectar los 30 millones de dólares que se había acordado cubrirían las compensaciones (monto que se completó de recolectar en enero de 2015 y al que Inditex aportó 1.633.430 dólares). Puede revisarse más información sobre The Arrangement en el siguiente enlace: <https://ranaplaza-arrangement.org/> (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁵⁹⁷ Por eso el Accord ha sido calificado como un acuerdo global multilateral, cuya “ventaja” frente a los acuerdos marco globales (otro instrumento colectivo, a criterio de Baylos, opinión que comparto) es que con su carácter multilateral desaparece la competencia a la baja y se favorece la suma de esfuerzos, el reparto de los costes de inversión y su cumplimiento, en la medida que existe un interés recíproco en asegurar su observancia. BAYLOS GRAU, A., “La responsabilidad ...”, cit., pág. 131.

⁵⁹⁸ FRENKEL S.J., y SCHUESSLER, E.S., “Del Rana Plaza a la COVID-19. Deficiencias y oportunidades de renovación del sistema de gobernanza del trabajo en las cadenas mundiales de suministro de la confección”, *Revista Internacional del Trabajo*, 2021, vol. 140, núm. 4, págs. 657-658.

cumplido con los compromisos asumidos, al no exigir a las fábricas contratadas que subsanaran los peligros detectados ni garantizar que dispusieran de recursos financieros para solucionar los problemas de seguridad existentes. Estos casos se presentaron en julio y octubre de 2016 ante la Corte Permanente de Arbitraje de La Haya ⁵⁹⁹ (la identidad de las empresas se mantuvo en reserva) y finalmente dieron lugar a acuerdos conciliatorios mediante los cuales esas empresas se comprometieron a entregar 2.3 millones de dólares, 2 millones destinados a la remediación de más de 150 fábricas y 300.000 dólares al Fondo de Apoyo a los Trabajadores de la Cadena de Suministro de IndustriALL y UNI Global Union, establecido para apoyar su trabajo para mejorar los salarios y las condiciones de los trabajadores en las cadenas de suministro mundiales. ⁶⁰⁰

Otra de las características importantes del Accord fue su estructura de gobernanza, que se sustentaba en un Comité Directivo elegido por organizaciones sindicales y empresas firmantes, conformado por tres representantes de sindicatos, tres representantes de marcas internacionales y un representante de las ONG, que actuaba como testigo, bajo la presidencia de la OIT, como “presidente neutral”, comité que se esforzaría por tomar decisiones consenso (a falta de éste, las decisiones se adoptaban por mayoría).

2.1. Compromisos asumidos por las empresas que suscribieron el Accord

Este fue un acuerdo pionero, ⁶⁰¹ tanto por los sujetos que involucraba y su estructura de gobernanza, como por su objetivo, que era vincular a las marcas internacionales en el desarrollo real y efectivo de las condiciones de seguridad en

⁵⁹⁹ La información de los casos y los documentos se encuentran disponibles en: <https://pca-cpa.org/en/cases/152/> (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁶⁰⁰ MASCARENHAS V., y WINARSKY GREEN, K., 9 de marzo de 2018, “Think Tank: Recent Arbitrations and the Future of the Bangladesh Accord”, *WWD*. <https://wwd.com/business-news/business-features/think-tank-bangladesh-accord-1202625489/> (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁶⁰¹ A pesar de que no se ha salvado de recibir críticas, como la de Salminen, quien desde un enfoque contractual advierte que ese tipo de acuerdos podrían ser utilizados por las empresas compradoras como mecanismos de control de su responsabilidad por una gestión inadecuada de su cadena de suministro, en la medida que dichas empresas tendrían la posibilidad de “controlar” directamente a los actores de la cadena de suministro, a un costo menor en comparación con las responsabilidades que se les podría imputar.

SALMINEN, J., “The Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh: A New Paradigm for Limiting Buyers’ Liability in Global Supply Chains?”, *American Journal of Comparative Law*, 2018, vol. 66, págs. 449-450.

las empresas de la industria textil de Bangladés,⁶⁰² de manera que en el largo plazo se pudiera alcanzar un cambio sostenible en dicha industria. Para ello, el acuerdo contemplaba el establecimiento de un programa de seguridad contra incendios y de construcción en Bangladés, independiente, alineado con el Plan de Acción Nacional sobre Seguridad contra Incendios de ese país, que comprendía a todos los proveedores que fabricaban productos para las empresas firmantes y que era financiado por estas, mediante contribuciones en proporción al volumen anual de su producción de prendas de vestir en Bangladés, considerando una contribución máxima de 500.000 dólares anuales por cada año de vigencia del acuerdo. De esta manera se aseguraban los recursos para contratar un Inspector de Seguridad independiente⁶⁰³ y un Coordinador de Formación.⁶⁰⁴

El compromiso de las empresas firmantes fue categorizar a sus proveedores a fin de que acepten inspecciones y apliquen medidas de corrección en sus fábricas:

- Fábricas nivel 1 (que representan no menos del 30% del volumen anual de producción en Bangladés de cada empresa firmante): inspecciones de

⁶⁰² Puede considerarse que estas son características que lo distinguen de lo que se conoce tradicionalmente como un acuerdo marco internacional o global, que en sentido estricto es un acuerdo suscrito entre una empresa multinacional y la federación sindical internacional del sector en el que desarrolla sus actividades la empresa (pudiendo intervenir otros sujetos, en forma complementaria), por el cual esta última se compromete a respetar ciertos derechos humanos laborales en los lugares en que realiza sus actividades, a nivel mundial.

Aun cuando resulte interesante el ejercicio realizado por Soler al analizar detalladamente el Accord como un acuerdo marco internacional y pueda coincidir con él en la influencia recíproca que podrían tener y su efecto positivo en el desarrollo de nuevos instrumentos de diálogo social, el Accord es un instrumento distinto. Difícilmente una empresa estaría dispuesta a someterse individualmente a ese tipo de obligaciones, que para ser efectivas requieren un compromiso mayor, de todo o gran parte del sector en el que se desarrollan las actividades.

SOLER ARREBOLA, J.A., “Nuevas tendencias en los Acuerdos Marco Internacionales: el acuerdo sobre prevención de incendios y seguridad en la construcción en Bangladesh”, en SANGUINETI RAYMOND, W., (Director), *La transnacionalización de las relaciones laborales. Experiencias de gestión en las empresas multinacionales españolas*, Cinca, Madrid, 2015, pág. 99.

⁶⁰³ El Inspector de Seguridad iba a encargarse de la selección del personal cualificado que debía realizar inspecciones minuciosas en las fábricas de los niveles 1, 2 y 3. Además, tenía las siguientes funciones: evaluar si el programa de inspección de una empresa firmante podía formar parte del programa implementado por el acuerdo; elaborar los informes de inspección; determinar las medidas correctivas para que una fábrica cumpla las normas de seguridad eléctrica, contra incendios y de construcción; y, establecer un mecanismo de reclamación que permita a los trabajadores plantear en forma confidencial sus preocupaciones sobre los riesgos para la salud y la seguridad.

⁶⁰⁴ El Coordinador de Formación iba a encargarse de establecer un amplio programa de formación en materia de seguridad de edificios e incendios, el cual sería impartido por personal cualificado que él seleccione.

seguridad, reparación y formación en materia de seguridad contra incendios.

- Fábricas nivel 2 (que representan no menos del 65% del volumen anual de producción en Bangladés de cada empresa firmante, incluyendo las del nivel 1) y fábricas que se consideran como de alto riesgo: inspección y reparación.
- Fábricas nivel 3 (con pedidos ocasionales, pedidos únicos o aquellas que representan menos del 10% del volumen anual de producción en Bangladés de una empresa firmante): inspecciones iniciales limitadas, para identificar riesgos elevados. Debe precisarse que existía la obligación para cada empresa firmante de que las fábricas del nivel 3 no representaran en total más del 35% del volumen anual de su producción en Bangladés.

Además, las empresas firmantes asumieron compromisos para que se pudieran ejecutar las medidas de remediación y el programa de formación, que tenían en cuenta su ventajosa posición en la relación comercial con sus proveedores y su capacidad para adoptar ciertas decisiones frente a ellos.

Así, en caso de que la implementación de las medidas de remediación implicara un cierre temporal de la fábrica, total o parcial, para completar las acciones correctivas, la empresa firmante debía exigir a ese proveedor que mantenga la relación laboral y los ingresos regulares de sus trabajadores durante un período no mayor a seis meses, de no hacerlo, los proveedores podían recibir un aviso, una advertencia y, en última instancia la relación comercial podía concluir. Si la pérdida de pedidos determinaba que los trabajadores pierdan su empleo, las empresas firmantes del Accord debían realizar esfuerzos razonables, de ser necesario trabajando activamente con otros proveedores, para que estos les ofrezcan empleo.

En cuanto a los programas de formación, las empresas debían exigir a sus proveedores que faciliten el acceso de sus fábricas a los equipos de formación (que incluían a representantes sindicales cualificados).

Las empresas también debían exigir a sus proveedores que respeten el derecho de los trabajadores a negarse a realizar un trabajo que consideren razonablemente inseguro (lo que incluía negarse a ingresar o permanecer en un

edificio que les parezca inseguro), ⁶⁰⁵ sin sufrir discriminación ni pérdida de su remuneración; y la creación de comités de salud y seguridad en las fábricas de sus proveedores, compuestos por directivos y trabajadores (que debían ser no menos del 50%), elegidos por el sindicato, o directamente por los trabajadores en caso de no existir sindicato.

Estas exigencias hechas por las empresas firmantes a sus proveedores tenían que ir acompañadas de ciertos incentivos y no solo de la amenaza de concluir la relación comercial si el proveedor no participaba plenamente en las actividades. Los incentivos previstos por el Accord consideraban el interés financiero de los proveedores al plantear: (i) condiciones comerciales que garanticen la capacidad financiera de las fábricas durante el proceso de remediación; y (ii) continuidad de la relación de abastecimiento en Bangladés.

El primer incentivo buscaba inducir a las fábricas del nivel 1 y 2 a que cumplieran con los requisitos de remediación fijados por el inspector de seguridad, garantizándoles capacidad financiera. Para ello, cada empresa firmante podía, a su elección, utilizar diversos medios, como inversiones conjuntas, préstamos, acceso a la ayuda de donantes o del gobierno, oferta de incentivos comerciales, pago directo de las renovaciones o cualquier otra medida.

El segundo incentivo buscaba que las empresas firmantes continúen sus negocios en Bangladés. Así, al menos durante los dos primeros años de la vigencia del Accord, las empresas firmantes debían continuar con volúmenes de pedidos a las fábricas del nivel 1 y del nivel 2, comparables o superiores a los que existieron el año anterior al inicio del acuerdo, siempre que el negocio les sea comercialmente viable y que la fábrica siga satisfaciendo sustancialmente sus condiciones y cumpliendo con los requisitos que la empresa firmante exigía a sus fábricas proveedoras en virtud del Accord, de esa forma se lograría que resulte viable financieramente para las fábricas mantener lugares de trabajo seguros. La incorporación de cláusulas reguladoras de las prácticas de compra de las empresas firmantes es un aspecto que resalta Sanguineti pues “confiere un

⁶⁰⁵ Justamente lo que había ocurrido en el Rana Plaza un día antes del derrumbe, es que se descubrieron grandes grietas en el edificio, pero pese a ello los propietarios de las fábricas exigieron a los trabajadores que volvieran a trabajar al día siguiente, con las terribles consecuencias que eso generó en muchos trabajadores, que vieron comprometida su salud e incluso su vida.

carácter verdaderamente revolucionario a este instrumento”, ya que por primera vez “se asume, de tal modo, que la garantía de condiciones laborales justas constituye una responsabilidad compartida de todos los integrantes de la cadena de suministro, la multinacional incluida, y no solo de los proveedores”.⁶⁰⁶

Es posible apreciar que el compromiso asumido por las empresas firmantes era bastante completo, no se trataba de la mera financiación del acuerdo, sino el asegurar que el proyecto implicara una real mejora en las condiciones de salud y seguridad en Bangladés, que tratara de evitar un nuevo desastre.

Con respecto a las acciones adoptadas por Inditex en el marco del Accord, según su Memoria Anual 2013,⁶⁰⁷ la empresa no solo participó activamente en la redacción del acuerdo y se convirtió en una de las primeras marcas firmantes, además, fue miembro del equipo encargado de ponerlo en marcha e incluso fue elegida miembro de su Comité Directivo.

El ejercicio 2014, Inditex realizó 113 inspecciones específicas de salud y seguridad y estructura de los edificios en Bangladés⁶⁰⁸ y el ejercicio siguiente, junto con IndustriALL, inició un proyecto para garantizar la legítima participación de los trabajadores en los comités de participación (equivalentes a los comités de empresa europeos) de las fábricas que formaban parte de su cadena de suministro en ese país, comités que a su vez seleccionarían a los representantes de los trabajadores en los comités de salud y seguridad ocupacional. En 2015 realizaron una experiencia piloto con cuatro fábricas, monitoreando todo el proceso de constitución de los comités, desde la selección de los candidatos hasta el desarrollo de elecciones democráticas, con voto personal y secreto.⁶⁰⁹

En su Memoria Anual 2016, Inditex declaraba que todas las unidades productivas bajo el alcance del Accord que formaban parte de su cadena de suministro en Bangladés habían sido inspeccionadas por ingenieros de esa

⁶⁰⁶ SANGUINETI RAYMOND, W., “Las cadenas mundiales de producción y la construcción de un Derecho del Trabajo sin fronteras”, en AEDTSS, *El futuro del trabajo: cien años de la OIT. XXIX Congreso Anual de la Asociación Española de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, Madrid, 2019, pág. 59.

⁶⁰⁷ INDITEX, *Memoria Anual 2013*, pág. 62.

⁶⁰⁸ INDITEX, *Memoria Anual 2014*, pág. 62.

⁶⁰⁹ INDITEX, *Memoria Anual 2015*, pág. 49.

organización en cuestiones relativas a seguridad estructural, antiincendio y eléctrica, inspecciones que generaban Planes de Acción Correctivos que debían ser implantados con la colaboración de las marcas internacionales vinculadas a esas fábricas. Dicho ejercicio, el equipo interno de ingenieros de Inditex, en colaboración con ingenieros externos expertos en esas materias, realizaron 523 inspecciones de monitorización en 68 fábricas, para complementar las inspecciones del Accord.⁶¹⁰

Las actividades de Inditex vinculadas a Bangladés durante ese ejercicio fueron más allá de las obligaciones señaladas en los párrafos precedentes. Por un lado, la empresa desarrolló una “Guía para la correcta evaluación de las estructuras de los edificios” con el apoyo de una consultora internacional de ingeniería, como parte de un proceso piloto en seis fábricas de su cadena de suministro en ese país, con el objeto de contar con una metodología que considerase las características estructurales de las edificaciones industriales de Bangladés, guía que luego presentó ante el Accord y otras entidades relacionadas con esa materia en Bangladés. Por otro lado, sus ingenieros del equipo de sostenibilidad en Bangladés desarrollaron una metodología de evaluación técnica para realizar inspecciones estándar a los nuevos proveedores y fabricantes en ese país, al margen de que sean inspeccionados por el Accord.

El ejercicio 2017, Inditex siguió realizando actividades en Bangladés vinculadas al Accord. Así, la empresa menciona en su memoria de ese año⁶¹¹ que llevaron a cabo una iniciativa junto a IndustriALL y miembros de las centrales sindicales españolas del textil en Bangladés, con la finalidad de que los representantes de los trabajadores en Inditex pudieran hacer seguimiento de las condiciones laborales en la cadena de suministro y a su vez verificar *in situ* la implantación de los programas del Accord en materia de salud y seguridad. Además, continuaron realizando inspecciones a fábricas de su cadena de suministro en ese país con el objeto de monitorear el cumplimiento de los planes de acción correctivos del Accord (728 inspecciones, con las que verificaron las condiciones de 38 fabricantes y 84 proveedores, que tenían 269.000 trabajadores). Inditex también apoyó y se involucró directamente en los

⁶¹⁰ INDITEX, *Memoria Anual 2016*, pág. 75.

⁶¹¹ INDITEX, *Memoria Anual 2017*, págs. 86 y 101.

mecanismos de quejas y denuncias del Accord, que permiten que los trabajadores de las fábricas cuenten con un canal de comunicación para plantear confidencialmente sus inquietudes en materia de salud y seguridad en el trabajo. En 2017 el Accord recibió 31 comunicaciones que se originaron en la cadena de suministro de Inditex, 28 se cerraron positivamente y tres estaban en proceso al cierre de la memoria anual de esa empresa.

Es preciso advertir que el Accord iba a concluir en mayo de 2018 pues se había acordado de que tendría una vigencia de cinco años, sin embargo, unos meses antes se suscribió un Acuerdo de Transición (Transition Accord), con la finalidad de asegurar la sostenibilidad de lo que se había logrado con el Accord en materia de seguridad y salud en el trabajo en Bangladés. Esta sostenibilidad se había visto en peligro por diversas acciones en contra del acuerdo, realizadas en Bangladés tanto por sujetos privados como por sujetos públicos. Cabe destacar la situación que se produjo cuando el propietario de una fábrica que no había subsanado las infracciones en materia de seguridad cuestionó judicialmente el acuerdo y en abril de 2018 el Tribunal Superior de Bangladés emitió una orden de restricción contra la oficina del Accord, por lo que el Accord tuvo que acudir ante el Tribunal Supremo. Ese año también se produjeron ciertas presiones del gobierno de Bangladés ⁶¹² para que el acuerdo deje de operar en el país o limite su accionar.

Según refiere Anner, al 1 de marzo de 2018 los inspectores del Accord habían revisado 1.619 fábricas, lo cual comprendía aproximadamente a 2,54 millones de

⁶¹² Las condiciones del gobierno para que continúe operando, restringían su capacidad de actuar independientemente pues planteaban someter sus decisiones a la aprobación de un comité gubernamental, además de prohibir a los inspectores que detecten nuevos peligros para la seguridad e impedir que se tomen medidas contra los propietarios de las fábricas que amenacen o despidan trabajadores que presenten quejas sobre la seguridad. Si bien el Accord se había comprometido a traspasar sus funciones a un organismo regulador nacional adecuado, la CCR del gobierno de Bangladés se encontraba todavía en desarrollo y no estaba preparada para realizar las inspecciones.

UNI GLOBAL UNION, 10 de diciembre de 2018, “Bangladesh government attempts to paralyze Accord and strip its independence”, *UNI Global Union*.

<https://uniglobalunion.org/news/bangladesh-government-attempts-to-paralyze-accord-and-strip-its-independence/> (última consulta el 1 de julio de 2022).

La preocupación por el cierre del Accord fue expresada por diversas instituciones, incluso por el Parlamento Europeo, que en su Resolución de 15 de noviembre de 2018, sobre la situación de los derechos humanos en Bangladés (2018/2927(RSP)), observó que la CCR no tenía todavía la capacidad de supervisar y hacer cumplir los requisitos de salud y seguridad, e instó al Gobierno de Bangladés a reconocer y aplicar inmediatamente el Transition Accord y a mostrar mayor disposición a asumir todas las funciones del acuerdo.

trabajadores, ⁶¹³ habían detectado 131.953 problemas de seguridad en los edificios, de los cuales 44.621 eran problemas de incendio, 66.449 problemas eléctricos y 20.883 problemas estructurales, y habían corregido 97.235 peligros (66.195 en la primera ronda de inspecciones). Además, 795 fábricas cubiertas por el Accord habían completado más del 90% de los trabajos de remediación, se había terminado la relación con 96 fábricas por no cumplimiento y 50 habían sido evacuadas porque su integridad estructural era inaceptable. Con respecto al Comité de Seguridad, 846 fábricas habían recibido formación, lo cual comprendía a 1,9 millones de trabajadores. ⁶¹⁴

Esta información puede complementarse con un dato muy importante dado por Garrido en un informe vinculado a una visita y reunión de trabajo con los sindicatos de la cadena de suministro de Inditex en Bangladés, entre el 18 y el 20 de junio de 2019: “desde la firma del ACCORD, NO se había producido ninguna muerte por incendio o colapso estructural en las fábricas donde se completó la inspección y se iniciaron las renovaciones”. ⁶¹⁵ Ese es un elemento que permite evaluar el éxito del Accord y su contribución a mejorar las condiciones de seguridad de las fábricas de Bangladés.

2.2. Transition Accord

El año 2018 Inditex suscribió el Transition Accord de Bangladés, con el objeto de dar continuidad a una iniciativa que había sido muy importante para la seguridad de las instalaciones de las fábricas de dicho país. De esa manera, como las otras empresas firmantes del acuerdo, se comprometía a seguir prestando apoyo de diverso tipo (además del financiero).

Las partes pactaron que el Transition Accord estaría vigente hasta el 31 de mayo de 2021, a menos que, antes de esa fecha, el Comité Directivo determine que se cumplieron las condiciones para su traspaso a un organismo regulador

⁶¹³ El Accord tenía declarados a 2.133.170 trabajadores, sin embargo 262 fábricas no habían registrado el número de trabajadores, por lo que llegaban a los 2,54 millones extrapolando la lista de fábricas con trabajadores.

⁶¹⁴ ANNER, M., “Binding Power: The Sourcing Squeeze, Workers’ Rights, and Building Safety in Bangladesh Since Rana Plaza”, Center for Global Workers’ Rights (CGWR), Pennsylvania, 2018, pág. 10 y Appendix.

⁶¹⁵ GARRIDO SOTOMAYOR, V., “Visita y reunión de trabajo con los sindicatos de la cadena de suministro de Inditex en Bangladesh-2019. Actualización de la situación del Accord, después de su renovación”, IndustriALL Global Union, 2019, pág. 8.

nacional que sería apoyado por la OIT. Este acuerdo comprometía a los firmantes a financiar ⁶¹⁶ y poner en marcha un programa que tenga en cuenta el trabajo del Accord y el Plan de Acción Nacional Tripartito sobre Seguridad contra Incendios e Integridad Estructural en el Sector de la Confección de Bangladés, y a aplicar las estructuras de gobernanza, los reglamentos y las políticas elaboradas en el marco del Accord, a menos que sean revisados por el Comité Directivo. Resulta importante destacar que este acuerdo contemplaba supuestos de liberación de responsabilidad de una empresa firmante respecto de una fábrica cubierta por el acuerdo, si se daba alguna de las siguientes condiciones: (i) si la fábrica había violado su política “tolerancia cero” y podía proporcionar pruebas suficientes al Comité Directivo, para que le permita “salir” de esa fábrica; (ii) si no se había abastecido de la fábrica durante 18 meses y se comprometía a no hacerlo 24 meses más; o, (iii) si la fábrica era retirada del acuerdo en aplicación del protocolo correspondiente.

En el caso de Inditex, durante el ejercicio 2018, su equipo local de ingenieros y sus expertos continuaron realizando visitas de monitorización a fábricas (674) y reuniones con proveedores y fabricantes (184 reuniones, con 190 proveedores, que tenían 413.387 trabajadores), para prestar asistencia técnica y así facilitar el desarrollo de los planes de acción correctivos establecidos por el Accord. Además, la empresa gestionó 60 comunicaciones de trabajadores que tenían quejas o denuncias sobre seguridad y salud en las fábricas. ⁶¹⁷

El ejercicio siguiente (2019) Inditex continuó realizando esas actividades, llegando a efectuar 383 visitas de monitorización a 76 proveedores y 51 fabricantes (lo que involucraba a 304.173 trabajadores). También gestionó 48 comunicaciones relacionadas con trabajadores de 37 fábricas (con 118.920 trabajadores), que habían utilizado el mecanismo de quejas y denuncias para plantear cuestiones vinculadas a riesgos en materia de salud y seguridad, e introdujo la evaluación estructural, antiincendios y eléctrica de edificios en el proceso de incorporación de nuevos proveedores y fabricantes de producto terminado (122), realizándola también en forma de piloto, a proveedores y

⁶¹⁶ Con una contribución equitativa de las empresas firmantes, basada en factores como sus ingresos, el número de fábricas con revisiones con las que trabajaban en Bangladés, con un monto máximo anual de 300.000 euros.

⁶¹⁷ INDITEX, *Memoria Anual 2018*, pág. 124.

fabricantes de materia prima (25).⁶¹⁸

En 2020 el Accord transfirió sus operaciones en Bangladés al Ready-Made Garments Sustainability Council (RSC), una organización nacional permanente e independiente, tripartita, que agrupa a las marcas de prendas de vestir y a los minoristas, a las fábricas y a las organizaciones sindicales que representan a los trabajadores de la confección de Bangladés, con representación igualitaria de las partes, y que conserva el objetivo inicial de mantener la seguridad en el lugar de trabajo. El RSC comenzó sus actividades el 1 de junio de 2020 con el compromiso de dar continuidad a los programas de inspección y remediación de fábricas, mantener el mecanismo de quejas y reclamos y continuar con las actividades de formación. Esto no afectó la línea de trabajo establecida previamente, por lo que ese ejercicio Inditex monitorizó el progreso de 43 proveedores y 18 fábricas (con 157.059 trabajadores) listadas en el RSC mediante 113 visitas, y realizó 74 evaluaciones estructurales, antiincendios y eléctricas de proveedores y fábricas de prenda terminada (65), calzado (4) y etiquetas (5), lo que benefició a 142.026 trabajadores.⁶¹⁹ Además, dio apoyo y se involucró en la resolución de las comunicaciones recibidas como parte del mecanismo de reclamación del Accord/RSC. De las 101 comunicaciones (19 relacionadas con el COVID-19) provenientes de 95 fábricas, ese año se resolvieron 70 de ellas y el resto se encontraban en proceso de resolución al cierre del ejercicio.⁶²⁰

Como puede apreciarse, los programas del Accord continuaron con el RSC, e Inditex mantuvo su involucramiento en el tema. También lo han hecho UNI Global Union, IndustriALL, y otras empresas.

2.3. International Accord

Muchas empresas multinacionales que habían participado en el Accord suscribieron un nuevo acuerdo, el Acuerdo Internacional para la Salud y la Seguridad en la Industria Textil y de la Confección, que entró en vigor el 1 de septiembre de 2021 y estará vigente hasta el 31 de octubre de 2023 (denominado

⁶¹⁸ INDITEX, *Memoria Anual 2019*, págs. 125-126.

⁶¹⁹ INDITEX, *Memoria Anual 2020*, pág. 238.

⁶²⁰ *Ibíd.*, pág. 239.

como “International Accord”).⁶²¹ En Bangladés ha sido implementado por el RSC, que había asumido las funciones de las oficinas del Accord en el país.

Este acuerdo también es legalmente vinculante y mantiene otros elementos esenciales del Accord: supervisión independiente, aporte de las empresas firmantes, obligación de dejar de hacer negocios con las fábricas que se nieguen a operar de forma segura, pago a los proveedores de precios que permitan contar con lugares de trabajo seguros. Puede ampliar su alcance geográfico⁶²² luego de un estudio de viabilidad y también su alcance material, para incluir la diligencia debida en materia de derechos humanos, posibilidad que será explorada por un Grupo de Trabajo. Además, contiene mejoras respecto a la protección de los trabajadores, contemplando el pago de una indemnización de conformidad con la legislación nacional pertinente en caso de que decidan no mantener su empleo mientras la fábrica está cerrada por razones de seguridad o por renovaciones, o en caso de que los cierres excedan los seis meses (recibirán la indemnización por despido o seis meses de ingresos regulares, lo que sea mayor).

Como en el Accord, se estableció un Comité Directivo (encargado de supervisar el cumplimiento de las obligaciones de los firmantes), pero también se dispuso que el acuerdo se aplicaría a través de la Fundación Accord, denominada en ese documento como “Stichting Bangladesh Accord Foundation for Fire and Building Safety”,⁶²³ y su secretaría.

Es preciso advertir que si bien el Accord y los compromisos posteriores suscritos por las empresas multinacionales que tienen parte de su cadena de suministro en Bangladés han contribuido a mejorar la seguridad de los edificios

⁶²¹ Al 23 de junio de 2022, 175 marcas habían firmado el acuerdo. La lista puede revisarse en el siguiente enlace: <https://internationalaccord.org/signatories> (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁶²² Las deficiencias en materia de seguridad y salud también se sufren en otros países. Garrido y Boix mencionan algunos casos ocurridos en 2021: la muerte de 28 personas en una fábrica de ropa clandestina en Tánger (Marruecos) porque se inundó el taller, ubicado en el sótano de un edificio residencial; la muerte de 20 personas (y 24 heridos) en un incendio en una fábrica textil en El Cairo (Egipto); la muerte de 17 trabajadores en una fábrica ilegal que producía bolsas en Mehran (Pakistán).
GARRIDO SOTOMAYOR, V. y BOIX LLUCH, I., “Una nueva ...”, cit., págs. 15-16.

⁶²³ En la última acta a la que se pudo acceder, de la Reunión trimestral del Comité Directivo del Acuerdo Internacional de 1 de febrero de 2022, se mencionaba la modificación del nombre de la fundación a “International Accord”.
<https://img1.wsimg.com/blobby/go/7b3bb7ce-48dc-42c3-8e58-e961b9604003/downloads/220201%20SC%20Meeting%20Minutes.pdf?ver=1652102310329> (última consulta el 1 de julio de 2022).

en los que funcionan las fábricas que realizan actividades para ellas, ⁶²⁴ este es un proceso que requiere seguir desarrollándose pues aún existen riesgos. El *Worker Rights Consortium* y otras organizaciones, en un informe de julio de 2021, presentaban información sobre los riesgos de seguridad no corregidos en 54 fábricas, para lo cual cruzaron información pública sobre los peligros iniciales identificados en fábricas cubiertas por el Accord que producían para algunas marcas firmantes (*Open Apparel Registry*), y el estado de las medidas correctivas implementadas para cada peligro, divulgadas públicamente por los ingenieros del Accord como verificadas completamente.

De acuerdo con ese reporte, en el caso de las fábricas que producían para Inditex, esas fábricas habían completado el 92% de las medidas de seguridad requeridas por los ingenieros del Accord, pero existía un 8% de riesgos de seguridad que se mantenían: 35 fábricas carecían de salidas de seguridad, 40 de sistemas de alarma y detección de incendios, 38 de un sistema de supresión de incendios (por ejemplo, sistemas de rociadores) y 9 fábricas presentaban riesgos de seguridad que requerían atención inmediata, riesgos fácilmente corregibles, como materiales que boqueaban las vías de salida y cerraduras en las puertas de salida. ⁶²⁵

Lo indicado en los párrafos precedentes deja en evidencia que, si bien se habían logrado en Bangladés importantes avances en materia de seguridad desde el año 2013, aún se necesita seguir trabajando ese tema. Es preciso advertir que las mejoras en esa materia y en las inspecciones podrían resultar efímeras si no cambia el modelo de abastecimiento (ese que lleva los precios, y por tanto los salarios y las condiciones de trabajo, a la baja) por uno de trabajo decente. ⁶²⁶

⁶²⁴ ANNER atribuye el éxito del modelo Accord a los siguientes elementos: (i) se negoció entre compradores y sindicatos; (ii) responsabilizó tanto a los proveedores como a los compradores por el coste de tener edificios seguros; (iii) es legalmente vinculante; (iv) es transparente; y (v) cuenta con los recursos que necesita, 11 millones de dólares anuales de 2013 a 2018, que han permitido pagar a más de 90 ingenieros altamente capacitados y especializados, así como a su personal de apoyo.

⁶²⁵ WORKERS RIGHTS CONSORTIUM, CLEAN CLOTHES CAMPAIGN, MAQUILA SOLIDARITY NETWORK AND GLOBAL LABOR JUSTICE, “Zara’s Unfinished Business: Outstanding safety hazards at garment factories show that the Accord must be extended and expanded”, July 12, 2021, pág. 3.
<https://www.workersrights.org/wp-content/uploads/2021/07/Zaras-Unfinished-Business.pdf> (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁶²⁶ TREBILCOCK, A., “El desastre del Rana Plaza siete años después: iniciativas transnacionales y proyecto de tratado”, *Revista Internacional del Trabajo*, 2020, vol. 139, núm. 4, pág. 621.

3. COOPERACIÓN PARA APOYAR LA RECUPERACIÓN DE LA INDUSTRIA MUNDIAL DE LA CONFECCIÓN DURANTE LA CRISIS ORIGINADA POR EL COVID-19

El surgimiento del virus COVID-19 generó nuevos retos en las cadenas de suministro del sector textil (cadenas dirigidas al comprador, bajo la clasificación planteada por Gereffi que se estudió en el capítulo I) y dejó en mayor evidencia los riesgos de un sistema que depende en demasía de las decisiones de las empresas multinacionales, que pueden elegir cómo, dónde y por cuanto tiempo producir las prendas y accesorios que comercializan, y con qué proveedores y fábricas (ubicados con mucha frecuencia en países con menores ingresos y sistemas de protección social deficitarios), y con los que tienen una relación estrictamente comercial, no una vinculación societaria directa o indirecta.⁶²⁷

Si antes de la pandemia existían en el sector de confección de prendas de vestir “picos” de producción, derivados de las exigencias en materia de tiempos y volúmenes de las empresas multinacionales, y la imposición de condiciones económicas duras al fijar los precios, a raíz del COVID-19 la situación se tornó muy grave desde el inicio de la pandemia debido al lugar en el que se detectó el virus (China) y a la forma como se expandió por Asia y por los demás continentes, ampliándose su efecto conforme ello ocurría.

3.1. La crisis del sector ante el COVID-19

Anner⁶²⁸ identificaba en marzo del año 2020 tres fases de la crisis, desde la perspectiva del sector de confecciones de Bangladés,⁶²⁹ pero que también

⁶²⁷ Los efectos que tuvo la crisis ocasionada por la pandemia en las empresas multinacionales variaron en función del tipo de cadena, si era dirigida por el productor o por el comprador, siendo mucho mayor en el caso de las cadenas de suministro de las segundas, justamente por tratarse de relaciones meramente comerciales.

GARCIA LANDABURU, M.K., “Efectos del COVID-19 en las cadenas de producción de las empresas multinacionales: el caso de la industria de la confección”, *Laborem*, 2020, núm. 23, pág. 143.

⁶²⁸ ANNER, M., “Abandoned? The Impact of Covid-19 on Workers and Businesses at the Bottom of Global Garment Supply Chains”, Center for Global Workers’ Rights (CGWR) at Pennsylvania State University, March 27, 2020, pág. 3. Información obtenida en: <https://www.workersrights.org/research-report/abandoned-the-impact-of-covid-19-on-workers-and-businesses-at-the-bottom-of-global-garment-supply-chains/> (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁶²⁹ La industria de la confección de prendas de vestir representa más del 80% de ingresos por exportación de Bangladés, por lo que el efecto del COVID-19 en sus actividades era muy

podrían aplicarse sin dudarlos a otros países, sobre todo a aquellos que dedican gran parte de su fuerza laboral al sector textil y de confecciones.

La primera fase fue la crisis por la obtención de las materias primas pues como China era un muy importante proveedor de materia prima, además de fabricante de prendas de vestir, la cadena de suministro “se rompió”, afectando la provisión de materia prima e insumos. Esto generó dificultades para que las fábricas pudieran cumplir con culminar su producción en los plazos acordados, arriesgándose a recibir penalidades de sus clientes por ese motivo. La segunda fase fue la crisis por la demora en el pago por parte de los compradores, y la tercera fase fue la crisis generada por la cancelación de las órdenes en proceso de producción.

En paralelo, desde la perspectiva de los mercados mundiales, la expansión del virus globalmente durante el año 2020, sin que existiera una vacuna contra este ni medicamentos acreditados para sanar a los infectados, generó que la demanda se retrajera (sobre todo durante los primeros meses). Las medidas de inmovilización social adoptadas, la restricción de actividades y el cierre temporal de establecimientos comerciales para evitar el contacto social, determinaron una caída en las ventas, e incertidumbre por parte de las multinacionales del sector sobre las proyecciones de su actividad a corto y mediano plazo, lo que redujo el nivel de sus importaciones.⁶³⁰

Las medidas iniciales que adoptaron las empresas multinacionales del sector ante el COVID-19 se basaron claramente en su intención de proteger su negocio y sus intereses comerciales, y de esa manera proteger el valor de sus acciones. Como

importante para el país. Según información de la BGMEA, al 29 de abril de 2020, la anulación y suspensión de pedidos que representaban 982 millones de prendas de vestir habían producido una pérdida de ingresos de 3.18 billones de dólares, y 2.28 millones de trabajadores se habían visto afectados.

Información obtenida en la página web de la asociación: <https://www.bgmea.com.bd/> (última consulta el 8 de junio de 2020).

⁶³⁰ Por ejemplo, según señala Anner tras comparar el valor mensual de la ropa importada en el período abril-junio 2020, con respecto al mismo período del año anterior, la caída en las importaciones de ropa en Estados Unidos fue del 49%. Las marcas y los minoristas recibieron prendas por USD 9,7 mil millones menos.

ANNER, M., “Unpaid Billions: Trade Data Show Apparel Order Volume and Prices Plummeted through June, Driven by Brands’ Refusal to Pay for Goods They Asked Suppliers to Make”. Center for Global Workers’ Rights (CGWR) at Pennsylvania State University, October 6, 2020, pág. 2.

<https://www.workersrights.org/research-report/unpaid-billions-trade-data-show-apparel-order-volume-and-prices-plummeted-through-june-driven-by-brands-refusal-to-pay-for-goods-they-asked-suppliers-to-make/> (última consulta el 1 de julio de 2022).

ya se mencionó, las empresas empezaron a aplicar penalidades por incumplimiento de los plazos acordados, después cancelaron pedidos y dejaron de pagar pedidos ya concluidos. Estas decisiones generaron grandes problemas a sus proveedores, los cuales inmediatamente afectaron a sus trabajadores, los eslabones más débiles de la cadena de suministro, quienes dependen de su trabajo diario para poder sobrevivir.

En ese escenario, los proveedores de Bangladés realizaron una acción que no esperaban los compradores: hicieron pública la situación a través de la asociación que los agrupa. Así, el 23 de marzo de 2020 la presidenta de BGMEA lanzó un mensaje a los compradores que repentinamente habían cesado sus pagos ⁶³¹ para que cumplan con cancelar los productos que ya estaban fuera de las fábricas, entregados, embarcados o listos para embarcarse pues de no hacerlo iban a generar un caos social en el país, ya que dejarían a 4.1 millones de trabajadores en la calle y sin ingresos, pasando hambre.

Cuando comenzaron las cancelaciones de pedidos, la BGMEA instruyó a sus miembros para que ingresen la información en un portal, colocando el comprador, el monto y la fecha. Al 28 de marzo de 2020 había 6.615 entradas por más de 3.147 millones de dólares. En esa relación, Inditex figuraba con cancelaciones por casi 73 millones de dólares (72.941.131), pero pudo haber sido un monto mayor pues algunos proveedores registraron en una sola entrada a varios compradores, principalmente grandes compradores, que en conjunto tenían cancelaciones por más de 360 millones de dólares. Esa data se puso a disposición de Scott Nova, director ejecutivo del Worker Rights Consortium, y de Mark Anner, profesor universitario y director del Center for Global Workers' Rights, a quien se le facilitó la lista de miembros de la BGMEA a fin de que se pudiera realizar una encuesta *online* para medir el impacto de la situación.

La encuesta inicial fue realizada a 316 proveedores en Bangladés, entre el 21 y el 25 de marzo de 2020, y sus resultados fueron publicados por Anner unos días después, ⁶³² reflejando claramente la difícil situación que estaba pasando la industria de la confección en ese país:

⁶³¹ El dramático mensaje puede verse en: <https://www.youtube.com/watch?v=xIS3iRDYBJw> (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁶³² ANNER M., "Abandoned? The ...", cit., págs. 3-7.

- Con relación al efecto del incremento en el costo de la materia prima, solo el 2.96% de los compradores ajustaron adecuadamente el precio para cubrir ese incremento (91.85% no lo hizo y 5.19% lo hizo solo un poco).
- En cuanto al pago de órdenes completadas, solo el 20.29% cumplió con el pago en el plazo acordado, el resto retrasó sus pagos, 68.84% por más de 10 días y los demás (10.87%) por un lapso menor.
- Con respecto a la cancelación o suspensión de órdenes en proceso ⁶³³ (a punto de ser completadas o listas para embarcarse, por ejemplo), casi la tercera parte de encuestados se vieron muy perjudicados por el volumen de cancelación de órdenes de compra (en un 50% o más): 16 fábricas indicaron que todas sus órdenes habían sido canceladas, 61 fábricas señalaron que eso había ocurrido con más del 50% de sus órdenes, 64 fábricas indicaron que eso fue frecuente (entre el 26% y 50% de los casos), y 132 sufrieron ese contratiempo en no más del 25% de los casos.

En cuanto a la cancelación de órdenes, solo el 13% de los compradores había aceptado pagar por la materia prima ya comprada por el proveedor, 15% lo hizo en algunos casos y el 72% en ninguno. Solo el 3% aceptó pagar los costos de producción (*cut-make*, es de decir cortar-hacer), mientras que el 6% solo lo hizo en algunos casos. La mayoría de los compradores, el 91%, no lo hizo en ningún caso.

Como puede advertirse por las cifras, al inicio de la pandemia la situación fue muy difícil para los proveedores y su efecto inmediato sobre los trabajadores debe de haber sido mayor, si consideramos que las fábricas, además de las medidas impuestas por sus clientes, tuvieron que cumplir las restricciones en sus actividades fijadas por sus propios gobiernos. Si bien la encuesta era limitada a un país y a un grupo de proveedores, da una idea de la situación que debe haberse producido también en otros lugares. El impacto económico en cada país habría sido proporcional a su nivel de participación en las cadenas de suministro del sector de

⁶³³ Muchos compradores invocaron la cláusula de fuerza mayor de sus contratos para incumplir el pago de órdenes en producción.

Ibídem, pág. 5.

El uso de esta cláusula resulta muy cuestionable ya que las empresas multinacionales, dada su capacidad financiera, no estaban imposibilitadas de cumplir con su obligación de pago de los productos que habían encargado fabricar a sus proveedores.

confección de ropa.

Ante esta situación, que rápidamente se hizo pública a nivel mundial, empresas multinacionales del sector y otras organizaciones manifestaron su compromiso para adoptar una serie de acciones que permitieran limitar los efectos nocivos del COVID-19 en las cadenas de suministro, protegiendo el empleo, los ingresos y la salud de los trabajadores de la industria de la confección.

3.2. El llamado a la acción en la industria mundial de la confección

El 22 de abril de 2020, diversas empresas del sector (entre ellas Inditex), la Organización Internacional de Empleadores (OIE) y organizaciones de trabajadores como la Confederación Sindical Internacional (CSI) e IndustriALL,⁶³⁴ suscribieron una declaración, un “llamado a la acción” (COVID-19: Acción en la industria mundial de la confección), negociado por la OIE, la CSI e IndustriALL, con el soporte técnico de la OIT, que estableció un grupo de trabajo internacional a ser convocado por la OIT y coordinado por la OIE y la CSI,⁶³⁵ para conseguir los recursos necesarios para dar continuidad a las fábricas y poder cumplir los compromisos asumidos.⁶³⁶

Estas acciones incluirían las siguientes medidas:

- Pagar a los fabricantes los productos terminados y los productos en producción, y, si las circunstancias financieras lo permitían, brindar apoyo directo a las fábricas.
- Mantener líneas de comunicación abiertas, rápidas y efectivas con la cadena de suministro, sobre el estado de las operaciones comerciales y la planificación futura.
- Promover el respeto a las normas laborales fundamentales de la OIT, así

⁶³⁴ La relación de instituciones que se han adherido al llamado se encuentra en la página web de la OIT: https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/sectoral/WCMS_744285/lang--en/index.htm (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁶³⁵ El grupo de trabajo se constituyó con 13 miembros e Inditex ejerce la representación de las marcas, junto a otra empresa del sector. INDITEX, *Memoria Anual 2020*, pág. 84.

⁶³⁶ Información obtenida de la siguiente página web: <https://proyectotranslab.usal.es/wp-content/uploads/sites/83/2021/04/ACUERDO-GLOBAL-COVID-19-ab-2020-CALL-TO-ACTION.pdf> (última consulta el 1 de julio de 2022).

como a la seguridad y la salud en los lugares de trabajo.

- Apoyar el desarrollo de bases de protección social que se extiendan a trabajadores y empleadores en la industria de la confección, de conformidad con la Recomendación 202 de la OIT, ⁶³⁷ con miras a que con el tiempo se establezcan las responsabilidades de todas las partes para contribuir a la sostenibilidad del sistema.

Además, consideraron necesario tomar medidas para abordar el impacto de la crisis buscando paralelamente establecer o fortalecer una protección social sostenible, que permita a las sociedades hacer frente a emergencias en el plazo inmediato y mitigar el impacto de posibles crisis futuras.

Este documento consideraba que era prioritario el tema económico, y que correspondía a cada parte adoptar las medidas que estén a su alcance. Por el lado de los gobiernos e instituciones financieras, estas debían procurar acelerar el acceso al crédito, prestaciones por desempleo y apoyo a los ingresos, préstamos a corto plazo sin interés o con bajo interés, reducción y aplazamiento de impuestos, estímulo y otras formas de apoyo. Por el lado de las empresas (marcas y fabricantes), podían apoyar con fondos de ayuda de emergencia y préstamos a corto plazo a los trabajadores, para que cuenten con ingresos. Asimismo, apoyar en la mejora de los esquemas de protección social y adoptar acciones para preservar empleos. Los fondos debían de permitir a los fabricantes garantizar la continuidad del negocio, incluyendo el pago de salarios para todos los trabajadores (cuenten o no con un contrato de trabajo).

El Grupo de Trabajo Internacional se iba a enfocar en proteger a los trabajadores y empleadores de los países que tuvieran sistemas de salud y protección social más débiles. Considerando la urgencia del tema, determinaron rápidamente los países prioritarios que iban a apoyar, difundiendo el 20 de mayo de 2020 la lista inicial, ⁶³⁸ que incluía a Bangladés, Camboya, Etiopía, Haití, India, Indonesia, Myanmar y Pakistán. Estos países habían sido seleccionados teniendo

⁶³⁷ Recomendación sobre los pisos de protección social (2012), los cuales constituyen conjuntos de garantías básicas de seguridad social que aseguran una protección destinada a prevenir o a aliviar la pobreza, la vulnerabilidad y la exclusión social, que permitan que, como mínimo, durante su ciclo de vida, todas las personas necesitadas tengan acceso a una atención de salud esencial y a una seguridad básica de ingresos.

⁶³⁸ https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/sectoral/WCMS_745276/lang--ja/index.htm (última consulta el 1 de julio de 2022).

en cuenta diversos criterios, como su nivel de dependencia en la industria de la confección, para efecto de empleos y exportaciones; la capacidad financiera que tenían para apoyar a la industria de la confección durante la crisis; así como las necesidades de liquidez para la continuidad del negocio y el pago de los salarios de los trabajadores, y, el nivel de provisión de protección social en el país.

3.3. Avances del llamado a la acción

La OIT se encargó de ir informando de los avances del “llamado a la acción” del Grupo de Trabajo Internacional. Con relación a los avances a nivel nacional, informó que, al 21 de octubre de 2020, los empleadores y trabajadores de los países identificados como prioritarios habían establecido Grupos de Trabajo Nacionales a fin de identificar prioridades compartidas. No obstante, hasta ese momento únicamente la Unión Europea (UE) y los gobiernos de algunos países habían actuado, ofreciendo básicamente financiación. La financiación consideraba 115 millones de euros de la UE y el gobierno alemán para las transferencias de efectivo para los trabajadores del sector de la confección de Bangladés, y 1,95 millones de euros del gobierno alemán para transferencias al sector en Camboya, 4,9 para Etiopía y 2,2 para Indonesia.⁶³⁹

Ocho meses después, en junio de 2021, la información de la OIT sobre los avances del “llamado a la acción” no hacía referencia a otros aportes y solo indicaba las actividades realizadas en Bangladés, Camboya y Etiopía considerando los programas financiados por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo para transferencias en efectivo para los trabajadores, y por la UE y el gobierno alemán.⁶⁴⁰ Ese fue el último reporte hecho público por la OIT hasta la fecha, y es de hace un año.⁶⁴¹ Si consideramos los cambios en el mundo ahora que ya existe una vacuna, pareciera que el interés por el tema ha disminuido (quizá una palabra más precisa sería diluido) o se han presentado en cada país circunstancias

⁶³⁹ https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/sectoral/WCMS_758610/lang-en/index.htm (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁶⁴⁰ OIT, *Call to Action Progresses at the National Level* (June 2021). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/genericdocument/wcms_797428.pdf (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁶⁴¹ https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/WCMS_797428/lang-en/index.htm (última consulta el 1 de julio de 2022).

que han ralentizado el avance.

En opinión de Anner -que comparto-, el “llamado a la acción” ha producido resultados limitados. Por ejemplo, en Bangladés, país en el que existían 4.1 millones de trabajadores afectados, a abril de 2021 sólo 6.031 se habían beneficiado con un apoyo económico, el cual les había sido otorgado en tres ocasiones, recibiendo un pago de aproximadamente 36 dólares en cada oportunidad.⁶⁴²

En cuanto a las empresas, los problemas se mantuvieron en el sector debido a sus cuestionables prácticas de compras (reducción de volumen de pedidos y de precios, así como extensión de los plazos de pago). En una nueva encuesta realizada *online* por Anner entre el 5 de julio y el 21 de agosto de 2020 a 75 proveedores en Bangladés (la mayoría de los encuestados), Camboya, Egipto, El Salvador, Etiopía, Guatemala, India, Indonesia, Kenia, México, Myanmar, Nicaragua, Pakistán, Perú y Vietnam, para conocer la situación,⁶⁴³ se encontró lo siguiente:

- Con respecto a la reducción de precios, 65% de los compradores exigieron su reducción en nuevos pedidos, mayores a los que usualmente solicitaban (12%, en relación con el precio de los mismos productos el año previo). Esto determinó que 56% de los proveedores se vieran obligados a aceptar algunos pedidos por debajo del costo (y la mayoría preveía que iba a tener que seguir haciéndolo).
- Respecto al tiempo de pago, este se incrementó. Si antes eran 43 días, los proveedores estimaban que en promedio iba a ser 77 días (después del envío del pedido al cliente). Es más, uno de cuatro compradores estaba imponiendo plazos de 120 días o un tiempo mayor.
- El volumen de pedidos también se vio afectado, la mayoría de los proveedores indicó que tenía menos de la mitad de pedidos, en relación con el mismo período del año anterior.
- En cuanto al impacto que habían tenido las prácticas de los clientes en sus

⁶⁴² ANNER, M., “Power relations in global supply chains and the unequal distribution of costs during crises: Abandoning garment suppliers and workers during the COVID-19 pandemic”, *International Labour Review*, 2022, vol. 161, núm. 1, pág. 21.

⁶⁴³ ANNER, M., “Leveraging Desperation: Apparel Brands’ Purchasing Practices during Covid-19”, Center for Global Workers’ Rights (CGWR) at Pennsylvania State University, October 16, 2020, págs. 2-8.
<https://ler.la.psu.edu/news/new-center-research-report-leveraging-desperation-apparel-brands-purchasing-practices-during-covid-19/> (última consulta el 1 de julio de 2022).

trabajadores, el 75.34% de los proveedores tuvo que reducir las horas de trabajo (casi una cuarta parte lo hizo en más del 25%). Además, en promedio habían despedido al 10.10% de su personal y preveían hacer lo mismo con 35% si las tendencias continuaban.

Esta información permite observar que el “llamado a la acción” puede haber consistido para muchas empresas en un mero instrumento declarativo, usado para cuidar la imagen de sus marcas.

En el caso de Inditex, según reporta la campaña en las redes sociales “#PayUp” que fue lanzada en marzo del año 2020 por un grupo de ONG, activistas y otras organizaciones, para exigir a las empresas del sector que cumplan los compromisos comerciales que habían asumido (que calculaban en 40 billones de dólares a nivel global), esta fue una de las primeras empresas que dio marcha atrás en su decisión de no pagar los pedidos realizados y en curso antes de la pandemia (se estimaba que solo en Bangladés, había cancelado o suspendido pedidos por 109 millones de dólares).⁶⁴⁴ Según precisa Anner, en la “línea de tiempo” preparada para medir el impacto del movimiento PayUp, Inditex se comprometió a pagar sus pedidos a comienzos de abril de 2020, después de que lo hicieran H&M y PVH (propietaria de las marcas Tommy Hilfiger y Calvin Klein), quienes tomaron la decisión al día siguiente de que se publicara un artículo sobre las cancelaciones de pedidos en *The New York Times*.⁶⁴⁵

Desde la perspectiva de Inditex, reflejada en su Memoria Anual 2020 (elaborada una vez cerrado ese ejercicio), siguiendo con sus políticas de compra responsable, habían “garantizado el pago de todos los pedidos ya realizados y en fase de producción como medida inmediata, de acuerdo con los términos originales y agilizando los pagos en aquellos casos en los que hubiese dificultades logísticas para la entrega de la mercancía”, y también habían garantizado el uso de la materia prima en posesión de los fabricantes para producciones de sus marcas con condiciones favorables para el proveedor, medidas que facilitaron a sus proveedores el cumplimiento de sus obligaciones salariales con sus trabajadores. Además, a consecuencia de su colaboración con varias instituciones financieras, lograron desarrollar tres programas, en Marruecos (1) y en Bangladés (2), para que

⁶⁴⁴ Información obtenida en: <https://payupfashion.com/project/zara-inditex/> (última consulta el 1 de julio de 2022).

⁶⁴⁵ ANNER, M., “Power relations ...”, cit., pág. 15.

sus proveedores pudieran tener acceso a préstamos en condiciones financieras atractivas.⁶⁴⁶

Obviamente la empresa no precisa que algunas de las medidas adoptadas fueron reactivas más que proactivas, y se materializaron luego de la publicidad que se dio a los mensajes, informes y campañas que dejaban en evidencia la situación en Bangladés y en otras partes del mundo a raíz de las acciones (y omisiones) de las empresas multinacionales del sector de ropa al inicio de la pandemia. Esto tampoco lo reconoció en la declaración conjunta que suscribió el 4 de agosto de 2020 con IndustriALL,⁶⁴⁷ mediante la cual reforzaron su cooperación para apoyar la recuperación de la industria mundial de la confección durante la crisis causada por el COVID-19, enmarcada en la colaboración duradera que mantienen gracias al acuerdo marco global. Más bien lo que mencionaron en esa declaración era que durante ese período, Inditex había “involucrado a los representantes sindicales en las operaciones de la compañía en los mercados clave de aprovisionamiento, así como entre sus proveedores, y en especial al Comité Sindical Global”, habiendo participado paralelamente en la iniciativa “Call to Action in the Global Garment Industry”, y que reafirmaban públicamente sus compromisos de trabajar junto con los proveedores con el fin de minimizar los efectos de la pandemia, a través de diversas acciones. Estas acciones incluían garantizar el respeto de los derechos de libertad de asociación y negociación colectiva; promover el diálogo social; garantizar la salud y seguridad de todos los trabajadores de la cadena de suministro (trabajo monitorizado por Inditex y el Comité Sindical Global); desarrollar prácticas de compra responsable; mantener condiciones de pago estables; generar condiciones financieras que permitan a los proveedores cumplir con los pagos a sus trabajadores y preservar el nivel de empleo y de ingresos; y, trabajar conjuntamente con gobiernos y organizaciones para promover el “call to action” y cualquier otra iniciativa similar.

⁶⁴⁶ INDITEX, *Memoria Anual 2020*, págs. 84-85.

⁶⁴⁷ Declaración suscita por el secretario general de IndustriALL, el coordinador general del Acuerdo Marco Global, el secretario general CCOO Industria y el secretario general FICA-UGT.

https://www.industrialunion.org/sites/default/files/uploads/documents/2020/SWITZERLAND/Inditex/declaracion_conjunta_de_industria_de_diseno_textil_s.a._e_industrial_global_union_es.pdf (última consulta el 1 de julio de 2022).

Para concluir, y sin hacer referencia específicamente al caso de Inditex, sino al de todo el sector, resulta importante señalar que es evidente que una crisis como la generada por el COVID-19 saca a relucir en muchos casos lo peor de las personas y de las empresas, finalmente el objetivo y razón de ser de estas últimas es lucrar, obtener una ganancia para la empresa y para sus accionistas (y bonos, así como otros beneficios para su plana gerencial). La posibilidad de las empresas multinacionales del sector para elegir en qué países desarrollan su cadena de suministro, ⁶⁴⁸ así como para controlar los pedidos, fijar precios y definir condiciones comerciales (como los plazos de pago) a los fabricantes de prendas de vestir, siempre han existido, y si bien eran cuestionados por diversas organizaciones, sobre todo ONG, se trataba de una práctica normalizada. Lo que ha hecho la crisis es desnudar la situación, hacerla más evidente.

Ante eso, es necesario evitar regresar a la situación previa a la pandemia. Es indispensable afrontar temas vinculados a los procedimientos de compra de estas grandes empresas, y exigirles la mejora de dichos procedimientos, repensando la forma en que se desenvuelven las cadenas de suministro, y requiriendo a las empresas multinacionales que implementen sistemas de diligencia debida que garanticen los derechos humanos y el trabajo decente en sus cadenas de suministro. Como sostiene Sanguineti, las consecuencias de esta crisis, tanto para los trabajadores como para los contratistas y proveedores a los que prestan servicios, “han servido para poner sobre el tapete la necesidad de construir cadenas de suministro menos frágiles y más sostenibles desde el punto de vista social y económico, desplegando un mayor esfuerzo en esta dirección”. ⁶⁴⁹

Es claro que las empresas multinacionales no pueden –ni deberían–

⁶⁴⁸ Lo que, debido a la pandemia, a criterio de la OIT podría afectar a largo plazo la composición de las cadenas mundiales de suministro, acelerando la repatriación o la deslocalización de proximidad de la producción.

OIT, *Nota informativa sectorial: La COVID-19 y las industrias de los textiles, el vestido, el cuero y el calzado*, 8 de abril de 2020, pág. 3.

Es poco probable que las empresas multinacionales asuman directamente la producción de los bienes, posiblemente lo que ocurra es que acentúen sus esfuerzos por mantener su producción cerca de sus principales mercados (por razones comerciales y logísticas) y en todo caso, se concentren más en algunos países. Sobre este último punto, Boix y Garrido mencionan que se está produciendo una redistribución de la producción entre países emergentes, con un éxodo de fabricantes desde China (hacia Vietnam, India y otros países) debido al aumento de sus costes laborales. Si bien China se mantiene como líder exportador del sector, con el 32% de las exportaciones, ha sufrido una caída de cinco puntos luego de la pandemia.

GARRIDO SOTOMAYOR, V. y I. BOIX LLUCH, I., “La Responsabilidad ...”, cit., págs. 7-8.

⁶⁴⁹ SANGUINETI RAYMOND, W., “La construcción ...”, cit., pág. 121.

reemplazar a los gobiernos de los países en que cuentan con proveedores y fabricantes que forman parte de su cadena de suministro, en la adopción e implementación efectiva de medidas para proteger a los trabajadores. Sin embargo, el efecto de las decisiones comerciales que adoptan es tan importante que resulta imprescindible exigirles una actuación más responsable, que no dependa solo de su buena voluntad.

CONCLUSIONES

1. Desde mediados del siglo pasado las empresas iniciaron un proceso de deslocalización (*offshoring*) y descentralización productiva (*oustourcing*) influido por las normas de comercio internacional, la apertura de los mercados y el avance de la tecnología. La participación de terceros ubicados en diferentes partes del mundo ha sido posible desde el momento en que las partes del proceso productivo pudieron separarse físicamente sin que esto afectara en demasía en el coste final de los bienes, gracias al abaratamiento de los costes del transporte y de las comunicaciones. En el sector textil, los cambios también estuvieron relacionados con la variación de las políticas aplicables. Inicialmente, la producción se encontraba fragmentada funcional y territorialmente, entre otras cosas, debido a las restricciones comerciales impuestas por el Acuerdo Multifibras de 1974, el cual fue reemplazado en 1995 por el Acuerdo sobre Textiles y el Vestido de la OMC, que fijó un proceso para suprimir las cuotas que permitían a Estados Unidos, Canadá, y países europeos la promoción de sus industrias nacionales y su manufactura interna, limitando las importaciones de China y de otros lugares. Eso determinó que el proceso de montaje de la ropa se subcontratara en otros países con salarios bajos, como Bangladés, generando además mayor competencia entre las fábricas.

2. Las cadenas productivas pueden dividirse en cadenas dirigidas al productor y cadenas dirigidas al comprador.

Las cadenas dirigidas al productor se encuentran integradas verticalmente. Los grandes fabricantes coordinan sus redes de producción, relacionándose con sus subsidiarias y con contratistas para la producción de los bienes, y con los distribuidores, para la comercialización de estos, siendo los últimos quienes se relacionan con los minoristas y se dirigen al consumidor final.

Las cadenas dirigidas al comprador no están integradas verticalmente y son más complejas y grandes, tienen redes de producción descentralizadas, usualmente en el tercer mundo. Las empresas que comercializan los bienes a los

consumidores finales se vinculan con los fabricantes mediante relaciones comerciales o a través de compradores extranjeros.

Esta clasificación permite distinguir a las empresas multinacionales en función a la relación que tienen con los integrantes de su cadena e identificar a las cadenas de suministro del sector textil y de confecciones como cadenas de compradores. Las cadenas de compradores tienen tres características generales: (i) sistemas de producción globalmente descentralizados, en los cuales las empresas multinacionales manejan sus marcas, y encargan a terceros la fabricación, ejerciendo control sobre cómo, cuándo y dónde se producirá; (ii) estas empresas diseñan y comercializan los bienes, no los producen, aunque eso no las exonera de responsabilidad respecto a la forma cómo manejan los temas laborales y ambientales sus proveedores y contratistas pues finalmente su marca puede verse involucrada; y, (iii) sus ganancias están derivadas mayormente de actividades distintas a la fabricación de los bienes, usualmente de las etapas previas y posteriores a la producción, representando esta última (la actividad más tangible) el menor coste.

3. Las cadenas de suministro del sector textil y de confecciones tienen ciertas características generales derivadas de las etapas en las que pueden desagregarse sus actividades (las materias primas, los componentes, el proceso y la distribución, y venta del producto final), y características específicas desde una perspectiva que se proyecta hacia el ámbito laboral. Entre estas últimas puede mencionarse a las siguientes: (i) producción “just in time”, un sistema de producción flexible, en el que se produce lo que se necesita, en el momento y cantidad que se requiere, sobre todo en el caso de la “moda rápida”, que adapta la ropa a nuevas tendencias tan rápida y eficazmente como sea posible; (ii) uso intensivo de mano de obra, en la medida que la confección de prendas de vestir aún requiere de seres humanos que se encarguen de ensamblar a mano las prendas, alineando la tela en la posición exacta para coserla, bordar y participar en otras actividades de acabado de los productos; (iii) alta participación de mujeres, jóvenes, migrantes de zonas rurales e inmigrantes, sobre todo en la etapa de confección de la ropa, quienes constituyen los grupos de trabajadores más flexibles, baratos y menos propensos a unirse a sindicatos, ante la fluctuación

de las órdenes y la caída de precios, las cuales determinan jornadas excesivas para cumplir con los pedidos; y, (iv) bajas remuneraciones, no solo porque la producción se realiza en países con menores salarios sino porque las empresas multinacionales pueden en muchos casos imponer condiciones económicas a sus proveedores llegando incluso a “prácticas de compra predatorias”, ejerciendo una presión sobre los precios, que los proveedores y fabricantes trasladan a los trabajadores.

4. La realización de actividades en el sector textil y de confecciones a través de cadenas de suministro, genera dificultades para garantizar el respeto de los derechos humanos laborales de los trabajadores que forman parte de dichas cadenas por las propias características del sector, vinculadas a la naturaleza del negocio de la moda, con relaciones flexibles y temporales.

Los fabricantes tratan de utilizar contratos temporales que les aseguren flexibilidad en el manejo de su plantilla, lo cual puede ocasionar consecuencias muy negativas en el ámbito del ejercicio de los derechos colectivos y también en materia de formación profesional. Además, se incrementan los riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, e incluso de desastres industriales generados por deficiencias en las infraestructuras productivas en las cuales se realizan las actividades; y, normalmente las condiciones laborales y salariales son menores a las que se hubieran aplicado si existía una relación laboral directa entre el trabajador y la empresa principal. Adicionalmente, los “picos de producción” pueden llevar a los fabricantes a adoptar medidas específicas sobre su fuerza laboral (exigencia de trabajo en sobretiempo o fijación de remuneraciones ordinarias muy bajas para “incentivarlos” a trabajar más horas), o encargar parte de la producción a talleres más pequeños, incluso informales, lo cual incrementa exponencialmente el riesgo de incumplimiento de los derechos laborales y el de contratación de personas vulnerables, como migrantes indocumentados o menores de edad, aumentando también la posibilidad de que se produzca trabajo forzoso.

5. La preocupación por el incremento del poder de las empresas multinacionales, y los efectos que esto puede tener en los lugares en los que

realizan operaciones o en los que se encuentran ubicadas sus cadenas de suministro, se comenzó a manifestar expresamente hace aproximadamente cincuenta años, y desde esa época se han creado diversos instrumentos buscando orientar o regular la conducta de las empresas. Estos no han tenido una evolución lineal, no se han ido sucediendo, más bien han seguido ejecutándose (con actualizaciones y adaptaciones) y retroalimentándose mientras surgían nuevos planteamientos e iniciativas. Se pueden identificar cuatro fases, en función al surgimiento de los instrumentos más destacados en cada época: (i) desarrollo inicial con instrumentos implementados por organismos internacionales; (ii) creación de instrumentos por parte de empresas y organizaciones privadas, como manifestaciones de responsabilidad social empresarial; (iii) implementación de nuevos instrumentos internacionales por iniciativa de la ONU; y, (iv) emisión de normas por parte de algunos Estados –sobre todo europeos– imponiendo medidas de cumplimiento obligatorio para ciertas empresas ubicadas en sus territorios.

6. En la etapa inicial, luego de que no pudiera concretarse la idea de elaborar un documento internacional que regulara la conducta de las empresas multinacionales, algunos organismos internacionales crearon herramientas para intentar regular o al menos orientar la conducta de dichas empresas. Estos instrumentos no se superponen, coexisten e incluso han podido retroalimentarse, conforme se fueron aprobando nuevas versiones, que además tuvieron en cuenta además la evolución de la materia.

La OCDE aprobó en 1976 las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales, con recomendaciones para las empresas multinacionales que ejerzan su actividad en o desde los territorios de los países miembros y de los países que se habían adherido a la “Declaración de la OCDE sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales”, a fin de que tengan una conducta empresarial responsable, que sea compatible con estándares reconocidos internacionalmente, en materia de derechos humanos, empleo y relaciones laborales, y en otros temas de interés de la OCDE. Busca que los gobiernos que las han suscrito promuevan y fomenten su uso estableciendo Puntos Nacionales de Contacto que además de promoverlas, actúen como foro de discusión en caso

de que se produzcan problemas en su aplicación. Han pasado por tres fases, desde su uso frecuente los primeros diez años, pasando luego por un periodo de inactividad, hasta su reactivación con la revisión de las directrices el año 2000, que amplió su ámbito de aplicación.

En 1977 la OIT adoptó la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social. Dirigida a los gobiernos, las organizaciones de empleadores y de trabajadores y a las propias empresas multinacionales, contiene principios en materia de empleo, formación, condiciones de trabajo y relaciones laborales. Su aplicación es voluntaria, y si bien actualmente contempla la designación de puntos focales nacionales sobre una base tripartita, la falta de participación de las empresas e incluso de las ONG ha generado que estos no hayan tenido mucho desarrollo.

En ambos casos su éxito ha sido limitado pues al no ser vinculantes, requieren que las empresas multinacionales estén interesadas en seguir sus lineamientos.

7. En la segunda etapa, en que empiezan a desarrollarse con más fuerza acciones de responsabilidad social empresarial, surgieron diversos instrumentos creados por las empresas y por organizaciones privadas con el propósito de que las empresas exterioricen e implementen su intención de manejar sus negocios en forma responsable. En términos generales –y sin pretender comprender a todos– puede distinguirse aquellos que buscan proporcionar información en forma transparente a grupos de interés (como los informes e índices de sostenibilidad); los que implican una declaración de principios de la empresa (códigos de conducta y acuerdos marco globales); y, aquellos que se relacionan o forman parte de su sistema de gestión (como las auditorías sociales y certificaciones). Dentro de los instrumentos mencionados destacan los que tienen alguno de los dos últimos objetivos.

Los códigos de conducta son uno de los instrumentos que más utilizan las empresas para mostrar su compromiso con el respeto de los derechos humanos laborales y otros temas pues al ser unilaterales, son solo ellas las que pueden decidir en qué momento los adoptan, cuál es su alcance y contenido, y qué herramientas permiten asegurar su cumplimiento (si se trata de un código

propio) o si se adhieren o no, tratándose de códigos creados por otras organizaciones.

Los acuerdos marco globales son negociados por la matriz de la empresa multinacional con la organización sindical internacional del sector en el que desarrolla sus actividades, y eventualmente, con otros sujetos, como la organización sindical del sector en el país donde tiene su sede la empresa principal o el Comité de Empresa Europeo, aunque no puedan ser calificados de contrapartes desde una perspectiva legal. Su efectividad va a depender del interés de la empresa multinacional y de la participación que esta le permita a la organización sindical. Un mayor nivel de participación genera mayores posibilidades de que el acuerdo sea efectivo.

Finalmente, las auditorías sociales y las certificaciones que se emiten luego de una auditoría o inspección tienen limitaciones pues se realizan en momentos y lugares específicos, por personas que no conocen internamente la fábrica.

Los instrumentos mencionados –sobre todo los de carácter unilateral– tienen el riesgo de convertirse en un fin en sí mismos y no en un medio para comprometer realmente a las empresas en la protección de los derechos humanos laborales. Dentro de ellos, pueden ser más efectivos los instrumentos que permiten la participación de terceros, sobre todo de las organizaciones sindicales.

8. La tercera etapa se caracteriza por la participación de la ONU, primero con el lanzamiento del Pacto Mundial, y luego con los Principios Rectores.

El Pacto Mundial requiere a las empresas participantes comprometerse a cumplir diez principios en cuatro áreas temáticas: derechos humanos; trabajo (vinculados con los contenidos de la Declaración de la OIT de 1998); medioambiente; y, lucha contra la corrupción. Si bien tiene más de 20.000 participantes, al solo estar diseñado para promover la buena ciudadanía corporativa, no ha logrado cumplir totalmente su propósito.

Los Principios Rectores definen los parámetros bajo los cuales Estados y empresas deben establecer sus políticas, basándose en tres pilares: proteger, respetar y remediar, e incorporado la noción de diligencia debida como un

proceso dirigido a que las empresas actúen de forma preventiva, adoptando las conductas necesarias para proteger los derechos humanos ante el impacto negativo que pueden causar sus actividades, lo que implica no solo identificar dichas consecuencias negativas, sino también integrar las evaluaciones de impacto en sus procesos internos y tomar las medidas oportunas, haciendo el seguimiento de la eficacia de estas, informando de las mismas y reparando o contribuyendo a reparar los daños provocados o que haya contribuido a provocar. Como no existen consecuencias jurídicas para las empresas en caso de incumplimiento de los principios, estos no han tenido gran efectividad, sin embargo, su propuesta de diligencia debida sí ha contribuido a la consolidación de la estrategia de exigir a las empresas una conducta respetuosa hacia los derechos humanos, y otros instrumentos internacionales y algunas normas nacionales han comenzado a regular la exigencia de diligencia debida.

9. En los últimos años han surgido nuevos instrumentos con obligaciones vinculantes para las empresas. Su origen ha sido sobre todo estatal (aunque también destaca el Accord, el acuerdo sobre la prevención de incendios y seguridad en la construcción en Bangladés) y han nacido del interés de algunos Estados por imponer ciertas obligaciones a las matrices de las empresas multinacionales que tienen sede en su territorio, a fin de procurar que se comporten de manera responsable en sus operaciones a nivel mundial. Destacan las normas emitidas en Francia, Noruega y Alemania, que se caracterizan por recoger el deber de poner en marcha procesos de debida diligencia de alcance general, cuyo incumplimiento estaría sujeto a algún tipo de sanción, judicial o administrativa.

En el caso de Francia, la Ley 2017-399 modificó el Código de Comercio con el objeto de exigir que las grandes empresas elaboren, publiquen y apliquen de manera efectiva un plan de vigilancia para detectar y prevenir posibles violaciones graves de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la salud y la seguridad de las personas y del medio ambiente, no solo en sus filiales, sino también en subcontratistas y proveedores con los que mantienen una relación comercial consolidada. Esta norma ha marcado una nueva etapa, calificada como híbrida pues la ley ha creado una obligación (el deber de

vigilancia y la elaboración de un plan), que puede ser realizada de forma autónoma (el plan) por el sujeto obligado, fijándose un contenido mínimo que implica elaborar un mapa de riesgos; procedimientos para evaluar periódicamente la situación de las filiales, subcontratistas o proveedores; acciones adecuadas para mitigar los riesgos y prevenir daños graves; un mecanismo de alerta y recogida de informes sobre la existencia o materialización de riesgos; y, un sistema de seguimiento de las medidas aplicadas y de evaluación de su efectividad. El único aspecto en el cual la ley involucra a los sindicatos es en el establecimiento de los mecanismos de alertas, pero a nivel de consultas, un término que abre la posibilidad de una negociación a nivel nacional o internacional para definir el mecanismo de recopilación de alertas. Si la sociedad no elabora un plan de vigilancia, no lo publica o no lo aplica efectivamente, cualquier parte con interés en actuar (ONG, sindicatos, comunidades afectadas, etc.) podría requerirle que cumpla con su obligación, y si no lo hace, el juez podría exigirle judicialmente su cumplimiento. En cambio, si cumple con lo previsto en la norma, no incurrirá en responsabilidad (la ley ha impuesto una obligación de medios y no de resultados).

En el caso de Noruega y Alemania, en ambos países se emitieron leyes en 2021, estableciendo una obligación de diligencia debida para ciertas empresas (en función a su balance, ventas y/o trabajadores) cuyo cumplimiento deben de hacer público, aunque el sistema de control de su cumplimiento es de tipo administrativo, a diferencia de la norma francesa. Si bien ambas leyes tienen como punto en común el exigir a las empresas documentar el cumplimiento de su deber de diligencia debida (bajo los parámetros impuestos por cada norma), hacer pública la información y presentarla a una dependencia gubernamental, que puede imponer sanciones administrativas en caso de detectar incumplimientos, cada una tiene características específicas. Esto deja en evidencia la necesidad de contar con una norma a nivel comunitario, para dotar de cierta uniformidad a la regulación sobre esa materia.

10. Inditex es una empresa española que encabeza un grupo global de moda con una cadena de valor que comprende el diseño, aprovisionamiento, fabricación, control de calidad y logística, así como el negocio de venta de

artículos de moda en tiendas físicas y *online*, y las actividades que esto implica en materia de arquitectura, diseño exterior e interior, comercialización y venta.

Su actividad principal consiste en la venta al por menor de ropa, calzado, complementos y textiles para el hogar a precios atractivos, mediante diferentes formatos comerciales, adaptados a distintos públicos objetivos (actualmente Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Zara Home), cada uno de los cuales es gestionado de forma directa por sociedades en las que Inditex ejerce el control a través de la propiedad de todo el capital social o la mayoría de este y de los derechos de voto, excepto en algunos mercados internacionales, en los que por diversas razones maneja franquicias (que representan un poco más del 16% de establecimientos comerciales y contribuyen con el 14% de las ventas). Cada formato comercial es gestionado de forma independiente para así concentrarse en su mercado específico, pero bajo la dirección centralizada de Inditex y con políticas a nivel de grupo, además, todos comparten servicios corporativos y de soporte.

La empresa ha tenido muy buenos resultados y un gran crecimiento desde su internacionalización en 1988. Si bien el año 2020 fue ciertamente atípico debido al COVID-19, el ejercicio 2021 la situación mejoró, y lograron ventas por 27.716 millones de euros y un resultado global total de 3.380 millones de euros. Ese ejercicio tuvo 6.477 tiendas a nivel mundial, aunque la venta *online* ha sido bastante fuerte (representó el 25.5% de la venta total). Al cierre del ejercicio 2021 su plantilla de trabajadores comprendía a 165.042 personas, de 177 nacionalidades distintas, que trabajaban en 60 mercados, la mayoría en tiendas (los trabajadores de sus fábricas propias representan, menos de 0.5% de su plantilla).

11. Inditex cuenta con un modelo de negocio que se centra en la rapidez para atender las demandas de sus clientes, adaptando sus productos a las tendencias de la moda, a un precio accesible, en cantidades limitadas (buscando evitar excedentes), lo que no solo posibilita la renovación del stock y evita grandes inventarios, sino que contribuye a que los clientes adopten una decisión rápida de compra, ante el riesgo que el producto se agote. Para ello, la empresa está centralizada e integrada verticalmente, controlando las etapas del proceso de la

moda: diseño, fabricación, distribución y venta en sus tiendas al consumidor final. Sus canales de venta son tiendas y *online*, pero están integrados por un sistema de ventas omnicanal a través de la plataforma *Inditex Open Platform*, que permite al cliente realizar la compra y recibir los productos en el sitio que prefiera.

El sistema logístico y de distribución que ha implementado le permite el rápido y continuo envío de productos a las tiendas físicas y almacenes de venta *online* durante todo el año, desde los centros logísticos propios que tiene cada formato comercial, en los que cada uno de ellos centraliza su inventario. Los productos se distribuyen desde los centros logísticos a las tiendas y a los centros de distribución *online*, dos veces por semana, en un tiempo promedio de 24 horas en el caso de los establecimientos europeos, y 48 horas en el caso de los establecimientos en América o Asia.

12. La cadena de suministro de Inditex es global, en el ejercicio 2021 estuvo conformada por 1.790 proveedores, los cuales declararon que utilizaron 8.756 fábricas, dando empleo a más de tres millones de personas. De esas fábricas, la gran mayoría se dedicaba a la confección (4.315) y a la hilatura, tejeduría y otros procesos de materia prima (3.179). En ese ejercicio los proveedores estuvieron situados en 44 mercados, la mayoría en Asia (978 proveedores con 4.567 fábricas), pero también en la Unión Europea (383 proveedores con 1.884 fábricas) y en Europa no comunitaria (223 proveedores con 1.824 fábricas). El 50% de las fábricas involucradas en procesos de producto final (fábricas de corte, confección, tintado y lavado, estampación y acabado) estuvieron situadas en “mercados de proximidad”, en España, Portugal, Marruecos y Turquía. Como puede apreciarse, el aprovisionamiento en áreas próximas a su sede es considerable, lo que permite adecuar velozmente la oferta comercial a los cambios de tendencia que se produzcan y distribuir rápidamente los productos a las tiendas. La mayor parte de fábricas están concentradas en China, tanto de confección (1.530) como de otros procesos (1.505), en esas fábricas laboran 652.808 trabajadores, pero es en las fábricas en Bangladés (440) que laboran la mayor cantidad de trabajadores (845.778), existiendo también una

gran cantidad de trabajadores en India (435.469), Turquía (383.032) y Pakistán (381.607).

13. Inditex ha organizado equipos en las principales zonas de producción, España, Portugal, Marruecos, Turquía, India, Bangladés, Vietnam, Camboya, China, Pakistán, Argentina y Brasil, a los que denomina “clústeres”, que concentran el 97% de la producción total, a fin de poder tener un control más cercano de las actividades, vigilando por un lado la estandarización de sus procesos, pero a la vez conociendo las particularidades de cada zona a fin de poder adaptar medidas que contribuyan a reducir los riesgos específicos identificados (además de los riesgos comunes a toda la cadena de suministro, que no son propios de Inditex sino de todo el sector). Eso le permite conocer la realidad de las zonas en que se fabrican los productos y mantener una relación permanente y estrecha con los grupos de interés de cada lugar. Estos equipos están en contacto directo con los proveedores, los trabajadores, los sindicatos, las ONG, las autoridades locales y nacionales, las organizaciones internacionales y las instituciones académicas, entre otros, realizando un trabajo local, algo que no podría hacerse desde la sede central en España.

14. La estrategia de Inditex para la gestión social de su cadena de suministro ha pasado por tres fases desde el año 2001, cuando el inicio de su cotización en bolsa determinó que adoptara una serie de instrumentos y acciones en materia de responsabilidad social empresarial. La primera (de 2001 a 2013) cubre el período de creación de los clústeres y su adhesión al Pacto Mundial y a los Principios Rectores, además de la suscripción de su primer acuerdo marco internacional, mientras las siguientes se identifican con planes estratégicos específicos que abarcan los períodos 2014-2018 (Plan estratégico para una cadena de suministro estable) y 2019-2022 (Trabajador en el Centro), al inicio de las cuales también suscribió acuerdos marco globales. Todas estas fases tienen en común el reflejar la intención de Inditex en mantenerse alineada con los principales estándares internacionales que iban surgiendo, ya sea incorporando a sus políticas y estrategias los instrumentos y las buenas prácticas que se fueron desarrollando, como también interactuando con organizaciones y sujetos que la

empresa identificó como afines o que podían ayudarle a cumplir sus objetivos en esta materia. Durante este proceso ha mostrado una gran capacidad de adaptación, no solo para recoger novedades, sino también para reaccionar ante los problemas e incluso proyectar mejoras en sus procesos, sobre todo después de diseñar planes estratégicos por varios años, a partir de 2013.

La primera fase comenzó con el compromiso asumido (2001-2002), cuando Inditex aprobó su código de conducta e inició el programa de auditorías sociales y el diseño de planes de acción correctivos. Posteriormente pasó al período de diseño de herramientas (2002-2003) para ejecutar las auditorías sociales, y al uso de otros instrumentos como la Guía GRI para elaborar su primera memoria de sostenibilidad. Seguidamente llegó al periodo de implementación (2003-2004) con su programa internacional de auditorías sociales y con la suscripción de los principios y metodología BSCI. Luego de lo cual pasó a la concentración de la cadena de producción (2004-2005), aplicando su código de conducta, el cual adaptó al *Base Code* de ETI. El periodo siguiente (2005-2006), realizó la integración interna de los programas de cumplimiento de su código de conducta en los equipos de compras, y después pasó al período de Partnership (2006-2007) con la firma del acuerdo marco internacional con la FITTVC, mediante el cual esta federación sindical internacional se comprometió a colaborar con Inditex para garantizar el adecuado cumplimiento del código de conducta. Los periodos posteriores Inditex continuó adoptando diversas iniciativas y proyectos internamente, con la FITTVC (no solo para solucionar problemas específicos en la cadena de suministro) y con otras organizaciones, fortaleciendo las actividades de supervisión de su código de conducta y reforzando su sistema de control. Esta fase se cierra con la incorporación en la Memoria Anual de Inditex de los Principios Rectores y el reconocimiento de su obligación de actuar con la diligencia debida para no vulnerar los derechos de terceros.

La segunda fase se desarrolló en el periodo 2014-2018, con la ejecución del Plan estratégico para una cadena de suministro estable, un plan con objetivos medibles que se basaba en cuatro líneas de actuación: identificar a los proveedores y fabricantes; evaluar su cumplimiento del código de conducta; ayudarlos a que mejoren; y así, generar relaciones de largo plazo. Inditex consideró la aplicación de los Principios Rectores, practicando la diligencia

debida a través de su programa de cumplimiento, el cual permite identificar y evaluar su cadena de suministro, con criterios globales, pero de aplicación local, adaptándose a través de los clústeres de proveedores a las necesidades y legislaciones de los países en que se realiza la producción.

Inditex fue informando anualmente del cumplimiento del plan. A partir del ejercicio 2016, además de referirse a los objetivos del plan identificó siete materias teniendo en cuenta los ODS. En esta fase, la empresa llegó a realizar 13.272 auditorías de trazabilidad, 42.173 auditorías a proveedores y fábricas, en todos los niveles y procesos, y 2.458 Planes de Acción Correctivos.

En la tercera fase (2019-2022) la empresa ha venido ejecutando su estrategia “El Trabajador en el Centro”, para lo cual fijó como prioridad profundizar en el conocimiento de las necesidades de los trabajadores, considerando tres dimensiones complementarias e interconectadas: el entorno laboral, el bienestar y la industria. Sus programas se han enfocado en las siete áreas de actuación identificadas con ODS: (i) participación de los trabajadores; (ii) salarios dignos; (iii) prácticas de compra responsable; (iv) género, diversidad e inclusión; (v) salud y seguridad laboral; (vi) protección de los migrantes; y, (vii) formación y sensibilización, mediante las cuales Inditex busca contribuir a las metas 3.9, 5.1, 5.2, 8.5, 8.7, 8.8, 17.16 y 17.17 de los ODS.

15. Las fases por las que ha pasado la estrategia de Inditex para la gestión social de su cadena de suministro muestran la evolución de la empresa, desde la mera aplicación de algunos instrumentos unilaterales de responsabilidad social empresarial que existían en esa época, como el código de conducta basado en un instrumento diseñado por la BSCI, las memorias de sostenibilidad o las auditorías sociales realizadas por auditores externos acreditados, hasta alcanzar otro nivel con la suscripción del acuerdo marco global con la FITTVC, que permitió el desarrollo de una relación más estrecha con la federación sindical internacional, que posteriormente permitió la suscripción de nuevos instrumentos, que han ido consolidando la relación hasta llegar al acuerdo marco de 2019 que contempla la existencia de un Comité Sindical Global.

En paralelo, su adhesión al Pacto Mundial y a otras iniciativas (ACT, Accord), y su trabajo con diversos organismos e instituciones internacionales y

locales, públicas y privadas, como gobiernos, sindicatos, instituciones académicas, representantes de la sociedad civil, empresas del sector, etc., han permitido a Inditex constituirse en un referente en el sector en el que desarrolla su actividad, sin desconocer por ello las dificultades y problemas que ha tenido y que probablemente tendrá en el futuro con su cadena de suministro debido a la forma en que realiza sus actividades (moda rápida a un precio competitivo). En los últimos años su puesta en práctica de los Principios Rectores y su trabajo de identificación de los ODS con los que puede contribuir, muestran cómo sigue tratando de mantenerse a la vanguardia. La adaptación de sus estrategias a la diligencia debida que viene exigiéndose a las empresas, es la última muestra de cómo, al igual que en el desarrollo de sus negocios, trata de proyectarse al futuro para ir preparándose y adecuándose a los cambios que vayan a producirse.

16. Inditex cuenta con un programa de cumplimiento de su código de conducta, el mismo que exige acatar a todos los proveedores o fabricantes que deseen formar parte y permanecer dentro de su cadena de suministro. El programa se desarrolla a través de auditorías de diverso tipo. Esta estrategia es complementada con procedimientos de trazabilidad de la producción.

La trazabilidad de la producción permite que Inditex reciba información *online* de sus proveedores sobre las fábricas que realizan la producción de los pedidos, incluyendo todos los procesos y niveles de la fabricación. De esa manera minimiza la posibilidad de subcontratación no autorizada.

El sistema de gestión de trazabilidad de Inditex se basa en dos exigencias impuestas a todos sus proveedores: (i) que conozcan y que compartan en el sistema implementado por Inditex, todos los datos de su cadena de suministro – que incluye información en materia social, medioambiental y de salud y seguridad del producto–, de esa forma, cada fábrica registrada en el sistema debe pasar por los filtros requeridos para ser aprobada y autorizada; y, (ii) que informen, en todo momento, las fábricas involucradas en la producción para Inditex, desde la confección de las materias primas textiles hasta los procesos de acabado. Para ello, por cada pedido recibido, deben precisar las fábricas, detallando unidades y procesos.

Desde el año 2012 Inditex ha adoptado una serie de medidas de control para mitigar el riesgo de producción no autorizada: el análisis de las ratios de capacidad de producción en base a pedidos asignados por proveedor/fabricante, la adaptación de sus herramientas informáticas para permitir el registro de la totalidad de las fábricas utilizadas y el establecimiento de un sistema de control en origen de las producciones, además de procedimientos de auditoría y control específicos para los segundos y siguientes eslabones de la cadena. El uso de la tecnología ha permitido que estos procesos vayan mejorando e integrándose, sin embargo, este es solo el primer paso para poder verificar el cumplimiento del código de conducta.

17. Las auditorías para la verificación del cumplimiento del código de conducta fueron implementadas una vez que Inditex aprobó en 2001 su Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos. Inicialmente, la empresa utilizaba procedimientos implementados por otras organizaciones, pero en 2007 desarrolló una metodología propia para la realización de auditorías sociales (*Tested to Wear*).

Actualmente, además de las auditorías de trazabilidad, Inditex realiza los siguientes tipos de auditorías vinculadas a aspectos laborales de su código de conducta: auditorías pre-assessment para evaluar previamente si los potenciales proveedores y fábricas cumplen los requisitos establecidos en su código de conducta a fin de poder formar parte de su cadena de suministro; auditorías sociales; y, auditorías especiales, sobre temas específicos como la verificación de la salud y seguridad de los trabajadores, y visitas de seguimiento de los planes de acción correctivos, y evaluaciones técnicas estructurales de las instalaciones.

Las auditorías sociales se utilizan para verificar el grado de cumplimiento del código de conducta y establecer planes de acción correctivos en base a los resultados, para asegurar que los derechos humanos laborales de los trabajadores sean respetados. También sirven para que Inditex pueda identificar cuáles son los retos que tiene en cada país en que se encuentra situada su cadena de suministro, y qué puntos de su código de conducta presentan dificultades de ser cumplidos. Son realizadas periódicamente, sin previo aviso, luego de lo cual se emite una calificación según el grado de cumplimiento del código de conducta, que puede

originar que se califique al proveedor como A, B, C (si cumple con el código de conducta, o lo incumple en un aspecto no relevante o en un aspecto sensible pero no concluyente, respectivamente) o sujeto a Plan de Acción Correctivo, por incumplir el código de conducta, después de cuya ejecución se determina si corresponde el bloqueo de la fábrica o realizar una nueva calificación. Esta clasificación de los proveedores determina el nivel de compras que Inditex va a realizar. En el ejercicio 2021 la empresa efectuó el 98% de sus compras a proveedores con clasificación A o B. El bloqueo de un proveedor es el último recurso que adopta la empresa, realizando un acompañamiento y seguimiento previo como parte de sus prácticas de compra responsable, a fin de minimizar el impacto en el proveedor y, sobre todo, en los trabajadores.

18. El sistema de auditorías de Inditex es bastante completo y ha evolucionado con el objeto de ser exhaustivo y asegurar el cumplimiento de su código de conducta. Sin embargo, toda auditoría social tiene limitaciones evidentes, que provienen del hecho de hacer visitas específicas a las fábricas, en momentos determinados de sus operaciones. Por más que se trate de visitas inopinadas, siempre va a existir la posibilidad de que existan problemas no detectados, que puedan afectar a los trabajadores de diversas maneras. El hecho de que Inditex haya incluido a organizaciones sindicales en el proceso (desde la información previa para la preparación de la visita, hasta la realización de esta), implica una mejora, aunque la auditoría en sí no es suficiente, la intervención sindical puede ser mucho más eficaz, e Inditex ha construido un modelo de control de su cadena de suministro en base a los acuerdos marco y otros documentos suscritos con la FITTVC y luego con IndustriALL.

19. Si se analiza la construcción del sistema de control de Inditex desde la perspectiva del nivel de participación de las organizaciones sindicales, es posible identificar cuatro etapas. Una etapa inicial, que comenzó en 2001, en la cual la empresa implementó diversas medidas tradicionales en materia de responsabilidad social empresarial (código de conducta, auditorías sociales) y las tres etapas posteriores, que sí involucraron formalmente a las organizaciones

sindicales, con la suscripción de diversos documentos, no solo los acuerdos marco internacionales o globales de 2007, 2014 y 2019.

En 2007 Inditex pasó a un siguiente nivel con la suscripción del primer acuerdo marco internacional del sector textil y de confecciones, mediante el cual la FITTVC acordaba colaborar con Inditex para garantizar el cumplimiento del código de conducta, y desarrollar actividades específicas: acciones conjuntas que permitan verificar la implantación de los derechos de libertad de asociación y a la negociación colectiva en la cadena de producción (y buscar soluciones en caso de surgir algún problema); facilitarse información sobre posibles incumplimientos del acuerdo; informar el contenido del acuerdo (Inditex a sus proveedores y talleres externos y la federación a los sindicatos); y, desarrollar políticas de formación y programas de capacitación.

La tercera etapa se inició luego del problema en Brasil, lo que generó que en septiembre de 2011 ambas partes suscribieron un acuerdo de intenciones para ampliar el rol de los sindicatos en el acuerdo marco internacional, que daría lugar a la suscripción el año 2012 del “Protocolo para concretar la participación sindical para el fortalecimiento del Acuerdo Marco Global en la Cadena de Producción de Inditex”, mediante el cual la empresa se comprometió a informar anualmente a la federación sindical internacional la composición de su cadena de suministro (proveedores y fabricantes), así como las auditorías sociales previstas y los fabricantes a auditar; y a permitir que las organizaciones sindicales locales, nacionales y regionales tengan acceso físico a los proveedores y fabricantes externos –bajo los mecanismos que Inditex y la federación consideren adecuados–, dando realce al rol de las organizaciones sindicales locales, que, por proximidad, pueden tener rápido acceso a la cadena de suministro. Además, si se confirmaba el incumplimiento, Inditex se comprometía a introducir un plan de acción correctivo, pudiendo participar los responsables de la federación sindical internacional en su definición, aplicación y seguimiento.

En el año 2014 Inditex e IndustriALL suscribieron un nuevo acuerdo, esta vez denominado acuerdo marco global, al cual anexaron el código de conducta de la empresa y el protocolo que habían firmado el año 2012. Dos años después, suscribieron un contrato marco para regular la actuación de los expertos sindicales en los clústeres de Inditex. Lo que cabe resaltar de esta etapa es cómo

se fue “descentralizando” la relación, y creando una estructura en paralelo a la que tenía Inditex con sus clústeres.

La cuarta y última etapa, comenzó con la suscripción del acuerdo marco global de 2019, y podría denominarse de construcción de una relación en red con la contraparte sindical. En el acuerdo se crearon los siguientes órganos sindicales de coordinación: un Comité Sindical Global (de nueve miembros que representan a las principales regiones y países de producción) y una Coordinación del Acuerdo de cuatro miembros (dos representando a sindicatos españoles y dos representando a sindicatos afiliados a IndustriALL presentes en los clústeres de Inditex), actuando uno de ellos como Coordinador General. Esta estructura piramidal busca hacer ágil la relación, pero también procura que los sujetos que intervengan representen a los trabajadores de los principales lugares en que realiza actividades la cadena de suministro de Inditex, “alejando” a la directiva de IndustriALL de decisiones que van a poder adoptar organizaciones sindicales más próximas a la cadena de suministro, y, por tanto, cercanas a su realidad.

20. Además de la participación de las organizaciones sindicales en la verificación de cumplimiento del código de conducta, Inditex y la FITTVC (y luego IndustriALL) han colaborado en proyectos específicos y en programas de formación, que no solo incluyen el contenido del acuerdo marco global, sino que buscan crear condiciones favorables para que los trabajadores se organicen colectivamente. También han realizado visitas conjuntas a fábricas proveedoras de Inditex (a fines de 2019 ya eran unas 150 visitas), y aunque estas han tenido un alcance territorial y temporal limitado, han permitido hacer seguimiento del código de conducta, conocer directamente la realidad laboral e industrial del país y abordar los problemas concretos que se había detectado, lo que después de los últimos instrumentos suscritos puede hacerse de manera más directa, con la implicación de las organizaciones sindicales locales.

Los problemas específicos que se han solucionado en algunas fábricas de la cadena de suministro de Inditex han estado vinculados a prácticas antisindicales, trabajo forzoso, impagos salariales (en caso de cierres de fábricas y desaparición del empresario); pago de salarios (en caso de paradas técnicas para reparaciones, en aplicación del Accord); compensación a víctimas de problemas estructurales y

accidentes, incendios y derrumbes (como el caso Spectrum y el de Shyms); incorporación de la fábrica a la economía formal y el registro formal de toda la remuneración; y, la prevención del trabajo infantil. Dos de los casos más conocidos se produjeron en Perú y en Brasil.

Por un lado, el caso Topy Top (2007) debido a prácticas antisindicales realizadas en contra de trabajadores que habían comenzado a organizarse colectivamente, ante lo cual la empresa Topy Top despidió a dirigentes sindicales y trabajadores que se afiliaron al sindicato (casi cien personas), el cual fue resuelto con la participación de Inditex y de Gap, principales clientes de dicha empresa. El acuerdo no solo resolvió el conflicto comprometiendo a la empresa a reponer a los trabajadores, sino que propició la suscripción de otros instrumentos que buscaban replantear las relaciones entre la empresa y el sindicato, para tener reuniones periódicas sobre producción y temas relacionados con las relaciones industriales, y contar con procedimientos para el manejo de quejas individuales o colectivas, y el manejo de la acción disciplinaria. Si bien la situación varió conforme iban disminuyendo los pedidos de Inditex y de Gap, el sindicato sobrevivió y ha logrado celebrar nuevos convenios colectivos.

Por el otro, el caso AHA (2011) vinculado a trabajo forzoso de inmigrantes ilegales en Sao Paulo, hecho público luego de que las autoridades liberaran a un grupo de inmigrantes que trabajaban en condiciones degradantes. Debido a ello el Ministerio de Trabajo y Empleo impuso multas directas a Zara Brasil y la incluyó en la “lista sucia” implementada para registrar a los empleadores que tenían trabajadores en condiciones análogas a la esclavitud. Si bien Inditex aplicó medidas que podrían considerarse habituales para solucionar los problemas, como exigir que su proveedor compense económicamente a los trabajadores y realizar una visita con la FITTVC a ese país, la situación fue distinta por las medidas adoptadas por las autoridades brasileñas. Zara Brasil tuvo que firmar un Término de Ajuste de Conducta asumiendo diversos compromisos para controlar su cadena de suministro (en 2014 la empresa llegó a monitorizar todos sus pedidos cada dos semanas), mejorar las condiciones laborales en el sector, y apoyar la integración social de los migrantes. Sin embargo, entre agosto de 2014 y abril de 2015 las autoridades realizaron nuevas inspecciones y constataron el incumplimiento del acuerdo, emitiendo nuevas actas de infracción. Finalmente,

en 2017 se suscribió un nuevo acuerdo, dejando sin efecto el anterior. En paralelo, el Tribunal Regional del Trabajo de Sao Paulo dictaminó que era responsabilidad de Zara Brasil el trabajo en condiciones de esclavitud que se había detectado en su cadena productiva (la empresa había solicitado la nulidad de las actas de infracción iniciales), pues resultaba imposible aceptar la idea de que no conociera lo que ocurría en los talleres de costura, en una especie de ceguera o ignorancia deliberada. Además, la sentencia anuló la medida cautelar obtenida para impedir la inclusión en la “lista sucia”. Pese a las auditorías y otras medidas implementadas, el riesgo legal y reputacional que implicaba para Inditex la posibilidad de que sus proveedores realicen una subcontratación no permitida (sobre todo de inmigrantes ilegales) determinó que optara por una reducción progresiva del número de sus proveedores en ese país a partir del año 2014.

21. El análisis de la evolución de la metodología implementada por Inditex para controlar su cadena de suministro permite en los hechos y en base a un caso concreto, concluir que la simple aplicación de instrumentos de responsabilidad social corporativa creados por la propia empresa multinacional o por alguna organización internacional privada, es insuficiente para un efectivo control del respeto de los derechos humanos laborales en la cadena de suministro (también lo es la adhesión a compromisos meramente declarativos). Las auditorías sociales, por más que sean realizadas por auditores acreditados – internos o externos–, permiten verificar el grado de cumplimiento del código de conducta de una forma muy limitada. Este puede mejorar si se implementa una metodología propia, en la que intervengan las organizaciones sindicales, sin embargo, seguirá siendo limitada si esa intervención se restringe a una entrevista durante la auditoría y a participar en el diseño y seguimiento de planes de acción correctivos, esto sin desconocer los esfuerzos de implantación de los derechos de libertad de asociación y a la negociación colectiva y a las acciones adoptadas para ello, pero que constituyen proyectos a mediano y largo plazo, que no ofrecen –ni de los que se debe esperar– resultados inmediatos. El control de cumplimiento del código de conducta en la cadena de suministro puede incrementarse sin afectar el desarrollo del negocio de la empresa multinacional, permitiendo una

mayor participación de las organizaciones sindicales locales, nacionales y regionales, dándoles información y acceso a las fábricas que integran la cadena.

Por ello, al realizar un balance de la relación desarrollada por Inditex con la federación sindical internacional, como parte de sus procesos para mejorar el control de la cadena de suministro, el resultado sin lugar a duda es positivo. Ambas partes, han roto conjuntamente un paradigma, han implementado un sistema de actuación que –sin eliminar sus diferencias– los orienta en el logro de un objetivo común: procurar el respeto de los derechos humanos laborales de todos los trabajadores que participan en la producción de bienes que Inditex comercializa. El efecto de esta relación no solo se aprecia en la cadena de suministro de Inditex pues ese sistema se ha comenzado a replicar en otros acuerdos marco, a nivel global o suscritos por empresas y organizaciones sindicales españolas, como los de Mizuno (2020) en el primer caso, y Mango (2018), El Corte Inglés (2021) y Tendam (2022) en el segundo, que contemplan el compromiso de la empresa de facilitar anualmente la relación de todos los centros de trabajo que integran su cadena de producción, y también el acceso de las organizaciones sindicales a los centros de trabajo de su ámbito de la cadena de suministro, bajo los procedimientos establecidos en cada caso.

22. No obstante, es preciso advertir que existen temas que escapan de la mera coordinación entre una empresa multinacional y una federación sindical internacional, como la fijación de salarios dignos y el contar con fábricas seguras en países como Bangladés. Por ello se han comenzado a ejecutar acuerdos en el sector textil y de confecciones para proteger los derechos de los trabajadores que involucran a más de una empresa multinacional. Dentro de los acuerdos multiempresas con el sindicalismo global pueden mencionarse aquellos de proyección individualizada a diversos países, como el ACT y otros que se proyectan a un solo país, como el Accord.

El primero es una iniciativa de IndustriALL para establecer salarios dignos (ganados durante la jornada normal, que permitan al trabajador satisfacer sus necesidades básicas y las de su familia) y potenciar la negociación colectiva sectorial a nivel nacional, a fin de que todos los trabajadores de un país reciban sus salarios en las mismas condiciones, independientemente de la fábrica en la

que laboren y de los clientes que tenga dicha fábrica. En la actualidad, 19 marcas mundiales han suscrito el acuerdo ACT, que opera en Bangladés, Camboya y Turquía (antes también lo hacía en Myanmar). Si bien este proyecto ha realizado diversas actividades, que incluyen reuniones y comunicaciones a los gobiernos, plataformas de diálogo con empleadores y trabajadores, el desarrollo de una herramienta común para evaluar las prácticas de compra y establecer buenas prácticas, además de la elaboración de documentos, estas acciones han resultado insuficientes, incluso desde la perspectiva sindical.

El segundo es una iniciativa de las empresas multinacionales para mejorar la seguridad de las fábricas en Bangladés, luego de la tragedia del Rana Plaza (2013). A diferencia de la iniciativa implementada en la misma época por las empresas norteamericanas sin participación de los trabajadores –the Alliance–, el Accord involucró a marcas de ropa, minoristas e importadores, y también a organizaciones sindicales internacionales y de Bangladés. Sus características más importantes fueron: ser jurídicamente vinculante; su estructura de gobernanza incluía a las organizaciones sindicales; y, el nivel de involucramiento que imponía a las marcas internacionales excedía la simple financiación de actividades (hasta 500,000 dólares anuales por empresa), e incluía el requerir a sus proveedores que acepten inspecciones y apliquen medidas de corrección en sus fábricas, asumir compromisos para que se pudieran ejecutar las medidas de remediación y el programa de formación, exigir a sus proveedores que respeten el derecho de los trabajadores a negarse a realizar un trabajo que consideren razonablemente inseguro, y que acepten la creación de comités de salud y seguridad en las fábricas, para lo cual las empresas debían continuar con volúmenes de pedidos comparables o superiores a los que existieron el año previo al inicio del acuerdo, siempre que el negocio sea comercialmente viable.

23. Pese a los instrumentos creados y a los acuerdos celebrados, el surgimiento y propagación del COVID-19 dejó en evidencia los riesgos de un sector que depende en demasía de las decisiones de las empresas multinacionales. Las medidas iniciales que estas adoptaron se basaron claramente en su intención de proteger su negocio y sus intereses comerciales y generaron grandes problemas a sus proveedores, que inmediatamente afectaron

a los trabajadores. Fue necesario hacer pública la situación para que estas empresas se comprometan a cumplir con sus obligaciones. Nuevamente, tuvo que utilizarse el “método tradicional” de publicidad negativa hacia las marcas. El caso de Bangladés fue el más claro ejemplo: la presidenta de la BGMEA tuvo que hacer público que 4.1 millones de trabajadores se veían afectados porque los compradores dejaron de pagar los bienes ya producidos; se conoció que estos habían cancelado pedidos por más de 3.147 millones de dólares; y en una encuesta a los fabricantes, se midió el fuerte impacto de los reajustes de precios (para cubrir el incremento del coste de la materia prima), y la cancelación o suspensión de ordenes en proceso.

La acción internacional posterior, el “llamado a la acción” (COVID-19: Acción en la industria mundial de la confección), negociado por la OIE, la CSI e IndustriALL, con el soporte técnico de la OIT, no ha resultado tan efectiva pues dejó a cada parte en la potestad de adoptar las medidas a su alcance. El grupo de trabajo internacional que se convocó para proteger a los trabajadores y empleadores de los países con sistemas de salud y protección social más débiles (seleccionando a Bangladés, Camboya, Etiopía, Haití, India, Indonesia, Myanmar y Pakistán) solo recibió el ofrecimiento de financiación de la Unión Europea y de los gobiernos de algunos países europeos, y el apoyo económico a los trabajadores se ha realizado en forma muy limitada. Y un apoyo que llega tarde, pierde efectividad.

BIBLIOGRAFIA

ALMENDROS GONZALEZ, M.A., “Procedimientos de verificación y control del desempeño laboral de los proveedores y contratistas de las multinacionales españolas”, en SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), *La dimensión laboral de la internacionalización de la empresa española. Una visión en conjunto de los instrumentos de gestión laboral transnacional de las multinacionales españolas*, Cinca, Madrid, 2014.

ANNER, M., “Power relations in global supply chains and the unequal distribution of costs during crises: Abandoning garment suppliers and workers during the COVID-19 pandemic”, *International Labour Review*, 2022, vol. 161, núm. 1.

ANNER, M., “Leveraging Desperation: Apparel Brands’ Purchasing Practices during Covid-19”, Center for Global Workers’ Rights (CGWR) at Pennsylvania State University, October 16, 2020.

https://ler.la.psu.edu/gwr/leveraging-desperation/image/image_view_fullscreen

ANNER, M., “Unpaid Billions: Trade Data Show Apparel Order Volume and Prices Plummeted through June, Driven by Brands’ Refusal to Pay for Goods They Asked Suppliers to Make”. Center for Global Workers’ Rights (CGWR) at Pennsylvania State University, October 6, 2020.

https://ler.la.psu.edu/gwr/documents/UnpaidBillions_October62020.pdf

ANNER, M., “Abandoned? The Impact of Covid-19 on Workers and Businesses at the Bottom of Global Garment Supply Chains”, Center for Global Workers’ Rights (CGWR) at Pennsylvania State University, March 27, 2020.

<https://www.workersrights.org/research-report/abandoned-the-impact-of-covid-19-on-workers-and-businesses-at-the-bottom-of-global-garment-supply-chains/>

- ANNER, M., “Prácticas de compra predatorias en las cadenas mundiales de suministro de la industria de la confección: tensión en las relaciones laborales en la India”, *Revista Internacional del Trabajo*, 2019, vol. 138, núm. 4.
- ANNER, M., “Binding Power: The Sourcing Squeeze, Workers’ Rights, and Building Safety in Bangladesh Since Rana Plaza”, Center for Global Workers’ Rights (CGWR), Pennsylvania, 2018.
- ANNER, M., BAIR, J. y BLASI, J., “Toward Joint Liability in Global Supply Chains: Addressing the Root Causes of Labor Violations in International Subcontracting Networks”, *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 2014, vol. 35, núm. 1.
- ANNER, M., FISCHER-DALY, M. y MAFFIE, M., “Fissured employment and network bargaining: emerging employment relations dynamics in a contingent world of work”, *ILR Review*, 2021, vol. 74, núm. 3.
- ASHWIN, S., OKA, C., SCHUESSLER, E., ALEXANDER, R. y LOHMEYER, N., “Spillover effects across transnational industrial relations agreements: the potential and limits of collective action in global supply chains”, *ILR Review*, 2020, vol. 73, núm. 4.
- AUVERGNON, P., “El establecimiento de un deber de vigilancia de las empresas transnacionales, o cómo no dejar que los zorros cuiden libremente del gallinero mundial”, *Lex Social. Revista jurídica de los derechos sociales*, 2020, vol. 10, núm. 2.
- BACKS, S., JAHNKE, H., LÜPKE L., STÜCKEN, M. y STUMMER, C., “Traditional versus fast fashion supply chains in the apparel industry: an agent-based simulation approach”, *Annals of Operations Research*, 2021, vol. 305, núm. 1-2.
- BARRIENTOS, S., DOLAN, C. y TALLONTIRE, A., “A Gendered Value Chain Approach to Codes of Conduct in African Horticulture”. *World Development*, 2003, vol. 31, núm. 9.
- BARRIENTOS, S. y GEREFFI, G., “Preface”, en ROSSI, A. LUINSTRAS, A. y PICKLES, J. (Ed.), *Towards Better Work. Understanding Labour in Apparel Global Value Chains*, Palgrave Macmillan, Great Britain, 2014.

- BARRIENTOS, S., GEREFFI, G. y ROSSI, A., “Economic and Social Upgrading in Global Production Networks: Developing a Framework for Analysis”, *Capturing the gains economic and social upgrading in global production networks*, Working Paper 3, 2010.
- BAYLOS GRAU, A., “La responsabilidad de las empresas transnacionales en los procesos de externalización. Las cláusulas sociales internacionales”, en MONEREO PEREZ, J.L. y PERAN QUESADA S. (Directores), *La externalización productiva a través de la subcontratación empresarial*, Comares, Granada, 2018.
- BEJAR CARDENAS, E., LARCO DROUILLY, G., FERNANDEZ-MALDONADO, E. y ECHEVARRIA GUTARRA, G., *La efectividad de la inspección de trabajo en el sector textil-confecciones de Lima Metropolitana: estudio de casos*, American Center for International Labor Solidarity (Colidarity Center) y Programa Laboral de Desarrollo (PLADES), Lima, 2018.
- BETTER WORK, *Gender Equality in the Global Garment Industry. Highlights of the Better Work Strategy 2018–2022*.
- BHASKARAN, R., NATHAN, D., PHILLIPS, N. y CHORAGUNDI U., “Vulnerable Workers and Labour Standards (Non-)Compliance in Global Production Networks: Home-Based Child Labour in Delhi’s Garment Sector”, en ROSSI, A. LUINSTRAS, A. y PICKLES, J. (Ed.), *Towards Better Work. Understanding Labour in Apparel Global Value Chains*, Palgrave Macmillan, Great Britain, 2014.
- BOIRAL, O., “Certificar la buena conducta de las empresas. Retos, problemas y perspectivas”. *Revista Internacional del Trabajo*, 2003, vol. 122, núm. 3.
- BOIX, I., “El Acuerdo Marco Global de Inditex, una práctica de Acción Sindical Global. Nuevo Balance tras la firma de su renovación y ampliación en 2019”, intervención en el seminario *Diritti nazionale e violazioni extraterritoriali dei diritti umani sul lavoro*, organizado por la Università degli studi di Trento los días 27 y 28 de noviembre de 2019.
- BOIX LLUCH, I., “Intervención sindical en la cadena de valor de las empresas multinacionales para una eficaz aplicación de los compromisos de RSE: la experiencia de INDITEX”, en SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), *La*

transnacionalización de las relaciones laborales. Experiencias de gestión en las empresas multinacionales españolas, Cinca, Madrid, 2015.

BOIX, I., “La Responsabilidad Social empresarial en la acción sindical nacional y transnacional para avanzar hacia un trabajo digno”, CC. OO Industria, Madrid, 2015.

BOIX, I., “Sumangali (“Mujer felizmente casada” en idioma tamil). Una manifestación de brutal explotación laboral, objeto de particular y necesaria atención en la lucha en defensa del trabajo decente en el mundo”, CC. OO Industria, Madrid, 2015.

BOIX, I., “Brasil-2013 Aproximación sindical a la Industria de la Confección de Sao Paulo con empresas proveedoras de Inditex fabricantes de su marca Zara”, CC. OO Industria, Madrid, 2013.

BOIX LLUCH, I. y GARRIDO SOTOMAYOR, V., “Proyecto ACT: Impulso global, sindical y empresarial de la negociación colectiva local”, en SANGUINETI RAYMOND, W. y VIVERO SERRANO, J.B. (Directores), *La construcción del Derecho del Trabajo de las redes empresariales*, Comares, Granada, 2019.

BOIX, I. y GARRIDO, V., “Balance sindical de los 10 años del Acuerdo Marco Global con INDITEX. Una experiencia de Acción Sindical por una Globalización sostenible”, CC. OO Industria, Madrid, 2017, disponible en: <https://industria.ccoo.es/5ffa04a491584d076248dacd7957aeac00060.pdf> (última consulta el 1 de julio de 2022).

BOZA PRO, G., *Lecciones de Derecho del Trabajo*, Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, 2011.

BRINO, V., “La diligencia debida: ¿Un nuevo paradigma normativo para la tutela de los trabajadores en las cadenas globales de valor?”, en SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), *Comercio Internacional, Trabajo y Derechos Humanos*, Ediciones Universidad de Salamanca, Salamanca, 2021.

BROWN, G.D., “Protección efectiva de la seguridad y salud de los trabajadores en las cadenas de suministro globales”, *Boletín Internacional de Investigación Sindical*, 2015, vol. 7, núm. 1-2.

- CANESSA MONTEJO, M.F., “Los Derechos Humanos Laborales en el Derecho Internacional”, *Derecho PUCP*, 2009, núm. 63.
- CHÉRCOLES BLÁZQUEZ, J. *Navigating in the Spider’s Web. Developing Resilience in the Wake of an Industrial Disaster in the Bangladesh Ready Made Garment Sector*, Universitat Ramon Llull, 2012.
- CHRISTIAN M., EVERS B. y BARRIENTOS, S., “Women in value chains: making a difference”, *Capturing the gains economic and social upgrading*, Revised Summit Briefing núm. 6.3, 2013.
- COLUMBU, F., DE OLIVEIRA MASSONI, T. y BIGNAMI, R., “Cadenas de suministro y trabajo forzoso en Brasil: la contribución del caso Zara a la reconfiguración jurídica del principio de protección”, en SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), *Comercio Internacional, Trabajo y Derechos Humanos*, Ed. Universidad de Salamanca, Salamanca, 2021.
- CORREA CARRASCO, D.M., “Acuerdos Marco Internacionales: de la responsabilidad social empresarial a la autonomía colectiva transnacional”, en QUINTERO, M.G. (Directora), *La globalización económica y el futuro del trabajo: algunas reflexiones (I y II seminario sobre la protección internacional de los derechos laborales)*, Universidad Carlos III, Madrid, 2018.
- DAUGAREILH, I., “La ley francesa sobre el deber de vigilancia de las sociedades matrices y contratistas: entre renunciaciones y promesas”, en SANGUINETI RAYMOND W. y VIVERO SERRANO, J.B. (Directores), *Impacto laboral de las redes empresariales*, Comares, Granada, 2018.
- DAUGAREILH, I., “Afrontar el reto de la globalización de la economía: por una refundación del papel del Estado”, *Trabajo y Derecho*, 2016, núm. 14.
- DAUGAREILH, I., “Responsabilidad social de las empresas transnacionales: análisis crítico y prospectiva jurídica”. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 2009, núm. 27.
- DAUGAREILH, I., D’AMBROSIO, L. y SACHS, T., “La ley francesa sobre el deber de vigilancia: presente y futuro de una innovación jurídica”, en SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), *Comercio Internacional*,

- Trabajo y Derechos Humanos*, Ediciones Universidad de Salamanca, Salamanca 2021.
- DICKEN, P., *Global shift: mapping the changing contours of the world economy*, 6th ed., The Guilford Press, New York, 2011.
- DILLER, J., “¿Una conciencia social en el mercado mundial? Dimensiones laborales de los códigos de conducta, el etiquetado social y las iniciativas de los inversores”, *Revista Internacional del Trabajo*, 1999, vol. 118, núm. 2.
- ERMIDA URIARTE, O., “Responsabilidad social de la empresa: ¿Ética, marketing o Derecho?”, *Derecho PUCP*, 2010, núm. 64.
- FERDOWS K., LEWIS M.A. y MACHUCA J.A.D., “Rapid-Fire Fulfillment”, *Harvard Business Review*, 2004, vol. 82, núm. 11.
- FERNANDEZ DOMINGUEZ, J.J., “La mujer en la negociación colectiva transnacional. El ejemplo de las multinacionales españolas”, *Revista Internacional Consiter de Direito*, 2017, núm. IV.
- FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J., *De la Condicionalidad Social a los Acuerdos Marco Internacionales*, Editorial Aranzandi, Pamplona, 2012.
- FERNANDEZ DOMINGUEZ, J.J. y GÓMEZ GARCÍA, F.X., *Nuevas tecnologías en los acuerdos marco globales*, Editorial Aranzandi, Pamplona, 2022.
- FERNÁNDEZ MARTÍNEZ, S., “Las líneas directrices de la OCDE para las empresas multinacionales y su puesta en práctica por los puntos nacionales de contacto”, *Lex Social Revista jurídica de los Derechos Sociales*, 2020, vol. 10, núm. 2.
- FREDERICK, S., BAIR, J. y GEREFFI, G., *Nicaragua y la cadena de valor del vestuario en las Américas. Implicaciones para el Comercio Regional y el Empleo*, Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness at the Social Science Research Institute, 2014.
- FRENKEL, S.J. y SCHUESSLER, E.S., “Del Rana Plaza a la COVID-19. Deficiencias y oportunidades de renovación del sistema de gobernanza del trabajo en las cadenas mundiales de suministro de la confección”, *Revista Internacional del Trabajo*, 2021, vol. 140, núm. 4.

- GALLIN, D., “Acuerdos marco internacionales: una nueva valoración”, en PAPADAKIS, K. (Ed.), *Diálogo Social y Acuerdos Transfronterizos ¿Un marco global emergente de relaciones industriales?*, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid, 2009.
- GARCIA LANDABURU, M.K., “Efectos del COVID-19 en las cadenas de producción de las empresas multinacionales: el caso de la industria de la confección”, *Laborem*, 2020, núm. 23.
- GARCIA LANDABURU, M.K., “Instrumentos con estándares laborales establecidos por organizaciones internacionales para las empresas multinacionales: análisis de su efectividad”, *Laborem*, 2015, núm. 16.
- GARCIA LANDABURU, M.K., *Mejorando el nivel de eficacia de la responsabilidad social empresarial de las multinacionales: de las manifestaciones unilaterales a los acuerdos marco internacionales*, tesis presentada para optar el grado de Magíster en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2012.
- GARRIDO SOTOMAYOR, V., “Situación del sector global textil, ropa, piel y calzado y aplicación de los acuerdos marco internacionales con las marcas españolas durante el Covid-19. Un caso práctico de su aplicación en un proveedor: Myan Mode, Myanmar”, CC. OO Industria, Madrid, 2020, disponible en: <https://proyectotranslab.usal.es/wp-content/uploads/sites/83/2021/04/GARRIDO-SOTOMAYOR-Informe-covid-sector-textil-y-confeccion-y-acuerdos-marco-i.pdf> (última consulta el 1 de julio de 2022).
- GARRIDO SOTOMAYOR, V., “Visita y reunión de trabajo con los sindicatos de la cadena de suministro de Inditex en Bangladesh-2019. Actualización de la situación del Accord, después de su renovación”, IndustriALL Global Union, 2019, disponible en: <https://industria.ccoo.es/8565f06360a77176c9b710bbcdb69b25000060.pdf> (última consulta el 1 de julio de 2022).
- GARRIDO SOTOMAYOR, V. y BOIX LLUCH, I., “La Responsabilidad Social Corporativa a prueba frente al Covid-19. Una propuesta para el futuro inmediato”, CC. OO Industria, Madrid, 2021, disponible en:

<https://industria.ccoo.es/cms/cli/000060/o/c8/c804ed7f49633b871d59c5ffa1b45a0f000060.pdf> (última consulta el 1 de julio de 2022).

GARRIDO SOTOMAYOR, V. y BOIX LLUCH, I., “Una nueva fase para la sostenibilidad de las cadenas mundiales de suministro”, *Trabajo y Derecho*, 2021, Monográfico núm. 14,

GARRIDO V. y BOIX, I., “Actividades y programas específicos para abordar proyectos relativos al SUMANGALI. India-2016”, CC. OO Industria, Madrid, 2016, disponible en: <https://industria.ccoo.es/cms/cli/000060/o/fe/fe5b45f1d72105e9059d95c5821a1a42000060.pdf> (última consulta el 1 de julio de 2022).

GEREFFI, G., “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”. *Problemas del Desarrollo*, 2001, vol. 32, núm. 12.

GEREFFI, G. y FREDERICK, S., *The Global Apparel Value Chain, Trade and the Crisis Challenges and Opportunities for Developing Countries*, Policy Research Working Paper núm 5281, World Bank, Washington DC, 2010.

GEREFFI, G., HUMPHREY, J. y STURGEON, T., “The governance of global value chains”, *Review of International Political Economy*, 2005, vol. 12, núm 1.

GEREFFI, G. y LUO, X., *Risks and Opportunities of Participation in Global Value Chains*, Policy Research Working Paper núm. 6847, World Bank, Washington DC, 2014.

GIL Y GIL, J.L., “La dimensión social de la globalización en los instrumentos de la OIT”, *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 2017, vol. 5, núm, 1.

GOLDIN, A., “La problemática laboral de la descentralización productiva y la transformación del Derecho del Trabajo”, en MONEREO PEREZ J.L. y PERAN QUESADA S. (Directores), *La externalización productiva a través de la subcontratación empresarial*, Comares, Granada, 2018.

GUAMÁN HERNÁNDEZ, A., “Diligencia debida en derechos humanos y empresas transnacionales: de la ley francesa a un instrumento internacional jurídicamente vinculante sobre empresas y derechos humanos”, *Lex Social. Revista jurídica de los derechos sociales*, 2018, vol. 8, núm. 2.

- GUGUEN, L., “Informe Especial. IndustriALL Global Union y el grupo Inditex: obtener resultados con los Acuerdos Marco Globales”, IndustriALL Global Union, Ginebra, 2014, disponible en: <https://www.industrialunion.org/es/informe-especial-industrial-global-union-y-el-grupo-inditex-obtener-resultados-con-los-acuerdos> (última consulta el 1 de julio de 2022).
- HADWIGER, F., “Acuerdos marco internacionales. ¿Llevar el trabajo decente a las cadenas de suministro globales?”, *Boletín Internacional de Investigación Sindical*, 2015, vol. 7, núm. 1-2.
- HAMMER, N., “Acuerdos marco internacionales en el contexto de la producción mundial”, en PAPADAKIS, K. (Ed.), *Diálogo social y acuerdos transfronterizos ¿Un marco global emergente de relaciones industriales?*, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid, 2009.
- KORKMAZ, E.E., “The Inditex International Framework Agreement coinciding interests: the Turkish case”, en SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), *La transnacionalización de las relaciones laborales. Experiencias de gestión en las empresas multinacionales españolas*, Cinca, Madrid, 2015.
- KRAJEWSKI M, TONSTAD K. y WOHLTMANN F., “Mandatory Human Rights Due Diligence in Germany and Norway: Stepping, or Striding, in the Same Direction?”, *Business and Human Rights Journal*, 2021, vol 6, núm. 3.
- LANTARON BARQUIN, D., “La tutela de los derechos humanos en las cadenas de suministro: conclusiones a partir de una lectura comparada de legislaciones estatales anglosajonas y continentales”, *Trabajo y Derecho*, 2021, Monográfico núm. 14.
- LOPEZ HURTADO, C. “La debida diligencia en el proyecto de tratado de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos”, *Trabajo y Derecho*, 2021, Monográfico núm. 14.
- LOPEZ HURTADO, C., “El proceso hacia un tratado internacional sobre empresas y derechos humanos”, en SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), *Comercio Internacional, Trabajo y Derechos Humanos*, Ediciones Universidad de Salamanca, Salamanca 2021.

- LUND, S., MANYIKA, J., WOETZEL, J., BUGHIN, J., KRISHNAN, M., SEONG, J. y MUIR, M., *Globalization in transition: the future of trade and value chains*, McKinsey Global Institute, 2019.
- MILLER, D., “Global Social Relations and Corporate Social Responsibility in the Outsourced Apparel Supply Chains: The Inditex Global Framework Agreement”, en PAPADAKIS, K. (Ed.), *Shaping Global Industrial Relations. The Impact of International Framework Agreements*, Palgrave Macmillan, Great Britain, 2011.
- MILLER, D., “La política de la FITTVC sobre el diálogo transfronterizo en el sector textil, del vestido y el calzado: estrategias emergentes en un sector regido por códigos de conducta y empresas reticentes”, en PAPADAKIS, K. (Ed.), *Diálogo social y acuerdos transfronterizos ¿Un marco global emergente de relaciones industriales?*, Madrid, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid, 2009.
- MILLER D. y HOHENEGGER K., *Redistributing value added towards labour in apparel supply chains: Tackling low wages through purchasing practices*, ILO, Geneva, 2016.
- MILLER, D., TURNER, S. y GRINTER, T., “Back to the Future? A critical reflection on Neil Kearney’s mature systems of industrial relations perspective on the governance of outsourced apparel supply chains”, *Capturing the Gains*, Working Paper 8, University of Manchester, 2011.
- MUJICA PETIT, Javier. “Desarrollo internacional de las obligaciones legales de las empresas respecto de los derechos humanos”, *Derecho PUCP*, 2010, núm. 64.
- MULLER T., PLATZER, H. y RÜB S., *Los acuerdos marco internacionales: posibilidades y límites de un nuevo instrumento de la política sindical internacional*, Friedrich-Ebert Stiftung, Montevideo, 2009.
- NUTZ, N. y SIEVERS M., *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor. Cómo crear empleo y mejores condiciones de trabajo en sectores objetivos*, OIT, Ginebra, 2016.
- NEVES MUJICA, J., *Introducción al Derecho del Trabajo*, Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, 2009.

- NIETO, P., “Los acuerdos marco internacionales como una manifestación de la negociación colectiva en red”, *Trabajo y Derecho*, 2017, núm. 26.
- OLIVEIRA MASSONI, T. y COLUMBU, F., “La lucha contra el trabajo forzado en las cadenas de suministro en Brasil: el caso Zara”, presentación realizada en el Seminario Internacional sobre “Comercio internacional y trabajo” organizado por el Grupo Internacional de Investigación sobre “Comercio Internacional y Trabajo” formado a instancias de la Sociedad Internacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social y coordinado por el profesor Wilfredo Sanguineti Raymond, los días 10 y 12 de febrero de 2021.
- OIT, *La consecución del trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro. Informe para el debate en la Reunión técnica sobre la consecución del trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro*, OIT, Ginebra, 2020.
- OIT, *La libertad sindical. Recopilación de decisiones del Comité de Libertad Sindical*, OIT, Ginebra, sexta edición, 2018.
- OIT, *El trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro. Informe IV, cuarto punto del orden del día 105.ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo*, OIT, Ginebra, 2016.
- OIT, *World employment and social outlook 2015: The changing nature of jobs*, ILO, Geneva, 2015.
- OIT, *Las buenas prácticas de la inspección del trabajo en Brasil: la erradicación del trabajo análogo al de esclavo*, OIT, Brasilia, 2010.
- OJEDA AVILES, A., “La aplicación de los acuerdos laborales internacionales. – El paradigma del Acuerdo de Bangladesh 2013”, *Revista Derecho Social y Empresa*, 2015, núm. 4.
- ONU, *La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos. Guía para la interpretación*, Naciones Unidas, Ginebra, 2012.
- ONU, *Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos. Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar"*, Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra, 2011.

- PLANK, L., ROSSI A. y STARITZ, C., “What Does ‘Fast Fashion’ Mean for Workers? Apparel Production in Morocco and Romania”, en ROSSI, A. LUINSTRA, A. y PICKLES, J. (Ed.), *Towards Better Work. Understanding Labour in Apparel Global Value Chains*, Palgrave Macmillan, Great Britain, 2014.
- PLATZER H. y RÜB S., *Los Acuerdos Marco Internacionales ¿Un Instrumento para Imponer los Derechos Humanos Sociales?*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlín, 2014.
- RASO DELGUE, J., “Nuevos caracteres de las relaciones laborales en las cadenas mundiales de suministros”, en MONEREO PEREZ J.L. y PERAN QUESADA S. (Directores), *La externalización productiva a través de la subcontratación empresarial*, Comares, Granada, 2018.
- RAWORTH, K., *Trading away our rights. Women working in global supply chains*, Oxfam International, Oxford, 2004.
- ROJAS RIVERO, G.P., “La gobernanza sindical de las cadenas mundiales de suministro”, en SANGUINETI RAYMOND, W. y VIVERO SERRANO, J.B. (Directores), *Diligencia debida y trabajo decente en las cadenas globales de valor*, Aranzandi, Navarra, 2022.
- ROJAS RIVERO, G.P., “Los acuerdo marco internacionales”, en CAIRÓS BARRETO, D.M. (Directora), *Las relaciones colectivas de trabajo en el nivel europeo e internacional. Organización, acción sindical y negociación colectiva*, Aranzandi, Navarra, 2021.
- ROJAS RIVERO, G.P., “La unidad sindical necesaria para la gobernanza global de la economía” (Editorial), *IUSlabor*, 2021, núm. 3.
- ROSADO MARZAN, C.F., “Organizing with International Framework Agreements: An Exploratory Study”, *U.C. Irvine Law Review*, 2014, vol. 4, núm. 2.
- ROSSI, A., LUINSTRA, A. y PICKLES, J., “Conclusions”, en ROSSI, A. LUINSTRA, A. y PICKLES, J. (Ed.), *Towards Better Work. Understanding Labour in Apparel Global Value Chains*, Palgrave Macmillan, Great Britain, 2014.

- RUGGIE, J., *Just Business, Multinational Corporations and Human Rights*, Norton & Company, New York, 2013.
- SALES I CAMPOS, A., *Guía para vestir sin trabajo esclavo*, Icaria Editorial S.A., Barcelona, 2013.
- SALMINEN, J., “The Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh: A New Paradigm for Limiting Buyers’ Liability in Global Supply Chains?”, *American Journal of Comparative Law*, 2018, vol. 66.
- SALMON, E. y LOVON, C., “Un punto de partida esencial: la debida diligencia en el marco de los Principios Rectores”, *Trabajo y Derecho*, 2021, Monográfico núm. 14.
- SANGUINETI RAYMOND, W., “Hacia un Derecho Transnacional del Trabajo para las cadenas globales de valor”, ponencia expuesta en el seminario internacional *Diligencia debida y trabajo decente en las cadenas globales de valor*, organizado por el Proyecto de Investigación “La construcción transnacional del Derecho del Trabajo: de la pirámide a la red. La contribución española” (TRANSLAB), el Máster en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad de Salamanca y el Grupo de Investigación Reconocido “Derecho, empresa y relaciones laborales” de la Universidad de Salamanca, los días 31 de marzo al 1 de abril de 2022.
- SANGUINETI RAYMOND, W., “La construcción de un nuevo derecho transnacional del trabajo para las cadenas globales de valor”, en ISLSSL, *Retos de los sistemas de legislación laboral y seguridad social. XXIII Congreso Mundial de la Sociedad Internacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Lima, 2021.
- SANGUINETI RAYMOND, W., “Las cadenas mundiales de producción y la construcción de un Derecho del Trabajo sin fronteras”, en AEDTSS, *El futuro del trabajo: cien años de la OIT. XXIX Congreso Anual de la Asociación Española de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, Madrid, 2019.

- SANGUINETI RAYMOND, W., “La ley francesa sobre el deber de vigilancia de las sociedades matrices y empresas controladoras”, *Trabajo y Derecho*, 2019 núm. 55-56.
- SANGUINETI RAYMOND, W., “Los límites del poder privado de las empresas multinacionales”, *Trabajo y Derecho*, 2019, Monográfico núm. 10.
- SANGUINETI RAYMOND, W., “Los mecanismos de implementación y control aplicativo de los acuerdos marco en las empresas multinacionales y las cadenas de suministro”, en QUINTERO, M.G. (Directora), *La globalización económica y el futuro del trabajo: algunas reflexiones (I y II seminario sobre la protección internacional de los derechos laborales)*, Universidad Carlos III, Madrid, 2018.
- SANGUINETI, W., “Diez años del Acuerdo Marco Global Inditex-IndustriALL”, *Trabajo y Derecho*, 2017, núm. 35.
- SANGUINETI RAYMOND, W., “Códigos de conducta para proveedores y contratistas de empresas multinacionales españolas”, en SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), *La dimensión laboral de la internacionalización de la empresa española. Una visión de conjunto de los instrumentos de gestión laboral transnacional de las multinacionales españolas*, Cinca, Madrid, 2014.
- SANGUINETI RAYMOND, W., “La tutela de los derechos fundamentales del trabajo en las cadenas de producción de las empresas multinacionales”, en SANGUINETI RAYMOND, W., *Derecho del Trabajo. Tendencias contemporáneas*, Grijley, Lima, 2013.
- SANGUINETI RAYMOND, W., “Efectos laborales de la subcontratación de actividades productivas”, *Laborem*, 2009, núm. 9.
- SANGUINETI RAYMOND, W. (Director), GARCIA LANDABURU, M.K. y VIVAS PONCE, M., “Empresas Multinacionales, Responsabilidad Social y Derechos Laborales en el Perú. La experiencia de Topy Top”, Centro de Investigación, Capacitación y Asesoría Jurídica (CICAJ), Lima, 2013, disponible en: https://iberoame.usal.es/wp-content/uploads/2014/02/sanguineti_informe_empresas_multinacionales.pdf (última consulta el 1 de julio de 2022).

- SANGUINETI RAYMOND, W., y VIVERO SERRANO, J.B., “El imparable avance de la diligencia debida en materia de derechos humanos”, *Trabajo y Derecho*, 2021, Monográfico núm. 14.
- SERVAIS, J.M., “Las empresas multinacionales y la OIT: ¿Hacia una mayor eficiencia?”, *Revista Jurídica del Trabajo*, 2020, núm. 2.
- SERVAIS, J.M., “Algunas reflexiones más sobre una cuestión espinosa: la responsabilidad social de las empresas”, *Derecho PUCP*, 2010, núm. 64.
- SOBCZAK, A., “Aspectos legales de los acuerdos marco internacionales en el cambio de la responsabilidad social de las empresas”, PAPADAKIS, K. (Ed.), *Diálogo social y acuerdos transfronterizos ¿Un marco global emergente de relaciones industriales?*, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid, 2009.
- SOLER ARREBOLA, J.A., “Nuevas tendencias en los Acuerdos Marco Internacionales: el acuerdo sobre prevención de incendios y seguridad en la construcción en Bangladesh”, en W. SANGUINETI RAYMOND (Director), *La transnacionalización de las relaciones laborales. Experiencias de gestión en las empresas multinacionales españolas*, Cinca, Madrid, 2015.
- SULL, D. y TURCONI, S., “Fast fashion lessons”, *Business Strategy Review*, 2008, vol. 19, núm. 2.
- SZTULWARK, S. y JUNCAL, S., “Innovación y Producción en la Industria Manufacturera: Estudio Comparativo de Cadenas Globales”, *Journal of Technology Management & Innovation*, 2014, vol. 9, núm. 4.
- TEN KATE, G. y THEUWS, M., *Fact Sheet. Migrant labour in the textile and garment industry. A focus on the role of buying companies*, SOMO, Amsterdam, 2016.
- TREBILCOCK, A., “El desastre del Rana Plaza siete años después: iniciativas transnacionales y proyecto de tratado”, *Revista Internacional del Trabajo*, 2020, vol. 139, núm. 4.
- UNCTAD, *Informe sobre las inversiones en el mundo 2021. Invertir en la recuperación sostenible*, Naciones Unidas, Ginebra, 2021.

UNCTAD, *Informe sobre las inversiones en el mundo 2020. La producción internacional después de la pandemia*, Naciones Unidas, Ginebra, 2020.

UNCTAD, *Informe sobre las inversiones en el mundo 2013. Las cadenas de valor mundiales: inversión y comercio para el desarrollo*, Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra, 2013.

VILLAVICENCIO RIOS, A. *La libertad sindical en el Perú: fundamentos, alcances y regulación*, PLADES, Lima, 2010.

ZABALA, I., “Claroscuros de género en la globalización neoliberal”, *Revista de Relaciones Laborales Lan Harremanak*, 2005, núm. 12.

DOCUMENTOS E INFORMES

A/HRC/8/5, 7 de abril de 2008, Informe del Representante Especial del Secretario General sobre la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas comerciales, John Ruggie.

A/HRC/4/35/Add.4, 8 de febrero de 2007, Informe del Representante Especial del Secretario General sobre la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas comerciales.

Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh, 13 de mayo de 2013.

Acuerdo entre Topy Top S.A. y Sindicato de Trabajadores Obreros de Topy Top S.A.-SINTOTTSA con la Federación Internacional de Trabajadores del Textile, Vestido Cuero y Calzado, Inditex S.A. y Gap Inc., 29 de junio de 2007.

Acuerdo Global para contribuir a la aplicación de las normas internacionales del trabajo en la cadena de suministros entre Mango-PuntoFa, SL y Comisiones Obreras de Industria, 23 julio de 2018.

Acuerdo Global para promover la aplicación de las normas internacionales del trabajo en la cadena de suministro del Grupo Tendam, 12 de enero de 2022.

Acuerdo Marco Global entre Inditex e IndustriALL, 13 de noviembre de 2019.

Acuerdo Marco Global entre Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex, S.A.) e IndustriALL Global Union relativo al cumplimiento de las normas

- internacionales del trabajo en la cadena de producción y distribución de Inditex, 8 de julio de 2014.
- Acuerdo Marco Internacional entre Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex S.A) y la International Trade Garments, Leather and Workers Federation (ITGLWF) sobre derechos humanos y laborales fundamentales en la “cadena de producción” de Inditex, 4 de octubre de 2007.
- Acuerdo Marco para la participación sindical en la cadena de valor de El Corte Inglés, 14 de julio de 2021.
- Acuerdo sobre los procedimientos para el funcionamiento de las relaciones entre Topy Top S.A. y el Sindicato de Trabajadores Obreros de Topy Top S.A. (SINTOTTSA), 2007.
- Call to Action Progresses at the National Level (June 2021).
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/genericdocument/wcms_797428.pdf
- Carta del Presidente de Inditex 2005.
- Conclusiones relativas al trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro, Conferencia Internacional del Trabajo, 105ª reunión, 2016.
- Contrato clúster Turquía entre Inditex e IndustriALL, 25 de abril de 2016.
- Contrato marco de expertos sindicales entre Inditex e IndustriALL, 25 de abril de 2016.
- Decisão do processo 0001662-91.2012.502.0003 3ª Vara do Trabalho de São Paulo (2014).
- Desempeño Social y Medioambiental. Memoria Inditex 2005.
- Diccionario panhispánico del español jurídico, 2022 (versión electrónica).
- Directiva 2014/95/UE sobre divulgación de información no financiera e información sobre diversidad.
- Global Framework Agreement (GFA) between H&M Hennes & Mauritz GBC AB and IndustriALL Global Union and Industrifacket Metall on compliance and implementation of international labour standards at the suppliers of H&M Hennes & Mauritz GBC AB (2015).

Global Framework Agreement between TCHIBO GmbH and IndustriALL Global Union, 27 September 2016.

Informe Anual de Sostenibilidad Inditex 2002.

Informe Anual Inditex 2003.

Informe Anual Inditex 2002.

Informe Anual Inditex 2001.

Informe Anual Inditex 2000.

Informe Anual Inditex 1999.

Informe Anual Inditex 1998.

International Accord for Health and Safety in the Textile and Garment Industry, 1 September 2021.

Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Revisión 2011.

Memorandum of Understanding between ACT corporate signatories and IndustriALL Global Union on establishing within global supply chains freedom of association, collective bargaining and living wages.

Memoria Anual Inditex 2021.

Memoria Anual Inditex 2020.

Memoria Anual Inditex 2019.

Memoria Anual Inditex 2018.

Memoria Anual Inditex 2017.

Memoria Anual Inditex 2016.

Memoria Anual Inditex 2015.

Memoria Anual Inditex 2014.

Memoria Anual Inditex 2013.

Memoria Anual Inditex 2012.

Memoria Anual Inditex 2011.

Memoria Anual Inditex 2010.

Memoria Anual Inditex 2009.

Memoria Anual Inditex 2008.

Memoria Anual Inditex 2007.

Memoria Anual Inditex 2006.

Memoria de Sostenibilidad Inditex 2004.

Memoria de Sostenibilidad Inditex 2003.

Mizuno Corporation, IndustriALL Global Union, UA ZANSEN and Mizuno Workers' Union Global Framework Agreement, 1st. October, 2020.

Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2015.

Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos, 2011.

Procedimiento para el manejo de quejas, agravios y disputas en Topy Top S.A. (2007)

Termo de Ajuste de Conduta No 21/2017 (IC de autos N° 000393.2011.02.002/2) suscrito en febrero de 2017 por el Ministerio Público de Trabajo de la 2^a Región-SP, y la empresa Zara Brasil Ltda.

Termo de Ajuste de Conduta (Inquérito Civil N° 000393.2011.02.002/2) suscrito el 19 de diciembre de 2011 por el Ministerio Público del Trabajo de la 2^a Región-SP en conjunto con el Ministerio de Trabajo y Empleo, y la empresa Zara Brasil Ltda.

The ETI Base Code.

Topy Top S.A. Procedimiento disciplinario (2007).

NOTICIAS Y NOTAS DE PRENSA

BARON, F., 19 de agosto de 2011, "Brasil implica a Zara en un caso de trabajo esclavo", *El País*.

https://elpais.com/diario/2011/08/19/sociedad/1313704804_850215.html (última consulta el 1 de julio de 2022).

BLOOMBERG, 28 de enero de 2013, "Inditex rompe con dos proveedores tras el incendio de una fábrica en Bangladesh", *El País*.

https://elpais.com/economia/2013/01/28/actualidad/1359361255_760374.html (última consulta el 1 de julio de 2022).

CAMPOS VALLADARES, E., 22 de julio de 2016, “Zara, acusada de plagio por una ilustradora estadounidense”, *Fashion Network*.

<https://pe.fashionnetwork.com/news/zara-acusada-de-plagio-por-una-ilustradora-estadounidense.716456.html> (última consulta el 1 de julio de 2022).

D. P. A., 18 de agosto de 2011, “Un escándalo de trabajo esclavo salpica a la empresa española Zara en São Paulo”, *El Mundo.es*.

<https://www.elmundo.es/america/2011/08/17/brasil/1313603410.html> (última consulta el 1 de julio de 2022).

EFE, 12 de abril de 2021, “El presunto trabajo forzoso uigur lleva ante la justicia en Francia a Inditex”, *La Vanguardia Internacional*.

<https://www.lavanguardia.com/internacional/20210412/6645967/presunto-trabajo-forzoso-ugur-lleva-justicia-francia-inditex.html> (última consulta el 1 de julio de 2022).

EFE, 29 de agosto de 2011, “Zara, citada para aclarar las denuncias de trabajo esclavo de una de sus proveedoras”, *El Mundo.es*.

<https://www.elmundo.es/america/2011/08/30/brasil/1314658513.html> (última consulta el 1 de julio de 2022).

EL PAIS, 19 de diciembre de 2011, “Zara llega a un acuerdo con el Gobierno de Brasil por una acusación de practicar trabajo esclavo”, *El País. Edición América*.

https://elpais.com/economia/2011/12/20/actualidad/1324369973_850215.html (última consulta el 1 de julio de 2022).

G.L., 22 de agosto de 2017, “Inditex ya tiene el control total de sus 11 fábricas gallegas”, *La Voz de Galicia*.

https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/economia/2017/08/22/inditex-control-total-11-fabricas-gallegas/0003_201708G22P25994.htm (última consulta el 1 de julio de 2022).

- GESTAL, I. P., “Stradivarius, veinte años en manos de Inditex: la cadena que más crece desde 2000”, 26 de agosto de 2019. MODAES Latinoamérica.
<https://www.modaes.com/empresa/stradivarius-veinte-anos-en-manos-de-inditex-la-cadena-que-mas-crece-desde-2000-es> (última consulta el 1 de julio de 2022).
- GONZÁLEZ, D., 25 de abril de 2018, “España: Inditex, Mango y Desigual suspenden en transparencia sobre sus proveedores”, América Retail.
<https://www.america-retail.com/espana/espana-inditex-mango-y-desigual-suspenden-en-transparencia-sobre-sus-proveedores/> (última consulta el 1 de julio de 2022).
- GONZÁLEZ MUNTADAS, J., 28 de diciembre de 2011, “Responsabilidad social: el caso de Inditex”, *Cinco Días. El País*.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/12/28/economia/1325188549_850215.html (última consulta el 1 de julio de 2022).
- HACHFELD, D., 20 de noviembre de 2019, “What makes up the price of a Zara hoody”. Public Eye.
<https://www.publiceye.ch/en/topics/fashion/what-makes-up-the-price-of-a-zara-hoody> (última consulta el 1 de julio de 2022).
- INDUSTRIALL GLOBAL UNION, 28 de octubre de 2020, “El AMG con Inditex desbloquea un conflicto en Rumania”.
<https://www.industriall-union.org/es/el-amg-con-inditex-desbloquea-un-conflicto-en-rumania> (última consulta el 1 de julio de 2022).
- MANIK J.A. y YARDLEY J., 27 de enero de 2013, “Bangladesh Factory, Site of Fire That Trapped and Killed 7, Made European Brands”, *The New York Times*.
<https://www.nytimes.com/2013/01/28/world/asia/bangladesh-factory-site-of-fatal-fire-made-western-brands.html> (última consulta el 1 de julio de 2022).
- MASCARENHAS; V. y WINARSKY GREEN, K., 9 de marzo de 2018, “Think Tank: Recent Arbitrations and the Future of the Bangladesh Accord”, *WWD*.

<https://www.wwd.com/business-news/business-features/think-tank-bangladesh-accord-1202625489/> (última consulta el 1 de julio de 2022).

MORA, M, 30 de noviembre de 2011, “Zara apresenta contraproposta e não faz acordo com o MPT de São Paulo”, *G1. Globo*.

<https://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2011/11/zara-apresenta-contraproposta-e-nao-faz-acordo-com-o-mpt-de-sao-paulo.html> (última consulta el 1 de julio de 2022).

OIT, Nota informativa sectorial: La COVID-19 y las industrias de los textiles, el vestido, el cuero y el calzado, 8 de abril de 2020.

OIT BRASILIA, 2 de mayo de 2017, “OIT fecha parceria com setor têxtil de São Paulo para promover trabalho decente”, *OIT*.

https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_552340/lang-pt/index.htm (última consulta el 1 de julio de 2022).

PYL, B. y HASHIZUME, M., 16 de agosto de 2011, “Roupas da Zara são fabricadas com mão de obra escrava”, *Repórter Brasil*.

<https://reporterbrasil.org.br/2011/08/roupas-da-zara-sao-fabricadas-com-mao-de-obra-escrava/> (última consulta el 1 de julio de 2022).

RIERA, S. y GESTAL, I.P., 9 de julio de 2018. “Inditex simplifica la estructura de su mayor fábrica en España y absorbe su área de diseño”. MODAES Latinoamérica.

<https://www.modaes.com/empresa/inditex-simplifica-la-estructura-de-su-mayor-fabrica-en-espana-y-absorbe-su-area-de-diseño#:~:text=Inditex%20simplifica%20la%20estructura%20de%20su%20mayor%20f%C3%A1brica,Arteixo%20%28A%20Coru%C3%B1a%29.%20O.S.%20Riera%2F%20I.%20P.%20Gestal> (ultima consulta el 1 de julio de 2022).

RODRIGUEZ, K., “Todas las veces que Zara fue acusada de plagio y apropiación cultural”, 7 de julio de 2020, LA RAZON, <https://www.razon.com.mx/virales/veces-zara-acusada-plagio-apropiacion-cultural-396638> (última consulta el 1 de julio de 2022).

UNECE, 12 de julio de 2018, “UN Alliance aims to put fashion on path to sustainability”.

<https://unece.org/forestry/press/un-alliance-aims-put-fashion-path-sustainability> (última consulta el 1 de julio de 2022).

UNI GLOBAL UNION, 10 de diciembre de 2018, “Bangladesh government attempts to paralyze Accord and strip its independence”.

<https://uniglobalunion.org/news/bangladesh-government-attempts-to-paralyze-accord-and-strip-its-independence/> (última consulta el 1 de julio de 2022).

WORKERS RIGHTS CONSORTIUM, CLEAN CLOTHES CAMPAIGN, MAQUILA SOLIDARITY NETWORK AND GLOBAL LABOR JUSTICE, “Zara’s Unfinished Business: Outstanding safety hazards at garment factories show that the Accord must be extended and expanded”, July 12, 2021.

<https://www.workersrights.org/wp-content/uploads/2021/07/Zaras-Unfinished-Business.pdf> (última consulta el 1 de julio de 2022).

ANEXOS

**Anexo 1. Acuerdo Marco Internacional entre Industria de
Diseño Textil, S.A. (Inditex, S.A.) y la International Trade
Garments, Leather and Workers Federation (ITGLWF) sobre
derechos humanos y laborales fundamentales en la “cadena de
producción” de Inditex (2007)**

INTRODUCCIÓN

PRIMERO.- D. Pablo Isla Álvarez de Tejera, Vicepresidente Primero y Consejero Delegado, actuando en nombre y representación de **INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, SOCIEDAD ANÓNIMA** (en adelante, **INDITEX**), con domicilio social en Arteixo (A Coruña), Avda. de la Diputación, Edificio Inditex, inscrita en el Registro Mercantil de la provincia de A Coruña, en el Tomo 964 del Archivo, Sección General, Folio 17, Hoja nº C3.342, titular del Código de Identificación Fiscal (C.I.F.) A-15075062, en virtud de escritura de nombramiento, formalizada el 27 de junio de 2005, ante D. Francisco Manuel Ordóñez Armán, Notario de A Coruña, con el número 2.039 de orden de su protocolo.

SEGUNDO.- D. Neil Kearney, Secretario General de la **INTERNATIONAL TRADE GARMENTS, LEATHER AND WORKERS FEDERATION** (en adelante, **ITGLWF**), con domicilio a estos efectos en *Rue Joseph Stevens, 8*, Bruselas (Bélgica), en nombre y representación de la misma, en virtud de los poderes que le fueron otorgados al ser elegido en el Noveno Congreso Mundial de **ITGLWF**, celebrado el 6 de Octubre de 2004, y por el Reglamento de dicha institución.

MANIFIESTAN

PRIMERO.- Considerando que, **INDITEX**, constituida por un grupo de sociedades dedicadas principalmente a la fabricación, distribución y venta de prendas de vestir, calzado y complementos, considera que su Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC) comprende el compromiso de aplicar con

sentido empresarial criterios de desarrollo social sostenible y solidario y, por tanto, es un instrumento para mejorar las condiciones de vida y para garantizar los Derechos Humanos y Laborales Fundamentales en las comunidades con las que se relaciona, especialmente a través de sus actividades de fabricación.

SEGUNDO.- Considerando que, *ITGLWF*, integrada por sindicatos y federaciones sindicales de la industria textil, confección, calzado y cuero, está comprometida globalmente con la defensa y la protección de los Derechos Humanos y Laborales Fundamentales de los trabajadores, a través de la promoción y la defensa de los mismos dentro de las estrategias de RSC de las empresas multinacionales de los sectores antes mencionados.

TERCERO.- Considerando que, **INDITEX** dispone, desde febrero del 2001, de un Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos (cuya última revisión fue aprobada en julio de 2007) (Anexo 1) cuyo cumplimiento exige a todos sus proveedores externos, verificando su implantación a través de auditorías sociales.

CUARTO.- Considerando que, **INDITEX**, para ejercitar su compromiso global de RSC, reconoce a *ITGLWF* como la organización sindical global más representativa de los intereses de los trabajadores en el ámbito de la producción mundial del textil, vestido y calzado.

QUINTO.- Considerando que, ambas partes, **INDITEX** e *ITGLWF* se comprometen a defender y proteger los Derechos Humanos y Laborales Fundamentales y, en especial, las Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (en adelante, OIT), números 29, 87, 98, 100, 105, 111, 135, 138, 155 y 159, la Declaración Universal de los Derechos del Hombre, el Convenio de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño y las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.

Por todo ello, **INDITEX** e *ITGLWF* acuerdan establecer un marco de colaboración con el que se contribuya a la implantación efectiva de los Derechos

Humanos y Laborales Fundamentales en su “cadena de producción”, a cuyo efecto acuerdan suscribir el presente Acuerdo Marco Internacional de colaboración (en adelante, el Acuerdo) de conformidad con las siguientes

CLAUSULAS

PRIMERA.- INDITEX e ITGLWF reconocen el papel fundamental de la Libertad de Asociación y el Derecho a la Negociación Colectiva, contemplados en los Convenios de la OIT, números 87, 98 y 135, y en la Recomendación nº 143, como mecanismos necesarios para la vigencia de los Derechos Humanos y Laborales Fundamentales en las fábricas que componen su “cadena de producción”, porque proporcionan a los trabajadores los mecanismos adecuados para hacer valer sus derechos en el trabajo.

SEGUNDA.- INDITEX se compromete a respetar el cumplimiento de los Derechos Humanos y Laborales Fundamentales antes mencionados, en su “cadena producción” para todos los trabajadores, ya sean directamente contratados por **INDITEX** o bien por sus Fabricantes o/y Talleres Externos.

TERCERA.- El presente Acuerdo será de aplicación en toda la “cadena de producción” de **INDITEX** incluyendo aquellos centros de producción en los que **ITGLW** no tenga representación sindical. En tal circunstancia, **INDITEX** e **ITGLWF** se comprometen a divulgar el contenido del presente Acuerdo.

CUARTO.- ITGLWF se compromete a colaborar con **INDITEX** para garantizar el adecuado cumplimiento tanto de los estándares antes mencionados, como del Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos de **INDITEX**, el cual se adjunta como Anexo I, articulado a través de los siguientes epígrafes:

1. Prohibición de Trabajo Forzado.
2. Prohibición de Trabajo Infantil.
3. Prohibición de Discriminación.
4. Respeto a la Libertad de Asociación y Negociación Colectiva.

5. Prohibición de Abuso o Trato Inhumano.
6. Seguridad e Higiene en el Trabajo.
7. Pago del Salario.
8. Horas de Trabajo No Excesivas.
9. Compromiso Medioambiental.
10. Trabajo Regular.
11. Implantación del Código.

COMPROMISOS

PRIMERO.- **INDITEX** e **ITGLWF** se comprometen a desarrollar acciones conjuntas que permitan verificar la implantación de los Derechos de Libertad de Asociación y a la Negociación Colectiva en la “cadena de producción” de **INDITEX**. Caso de surgir algún problema, **INDITEX** e **ITGLWF** cooperarán en la búsqueda de soluciones, incluyendo la colaboración en programas de formación para los trabajadores y/o gerentes de las fábricas afectadas.

SEGUNDO.- **INDITEX** e **ITGLWF** se comprometen a constituir una comisión formada por tres representantes de **INDITEX** y tres representantes de **ITGLWF** que se reunirá, al menos, una vez al año para revisar la aplicación del presente Acuerdo y/ o de cualquier asunto relacionado con el mismo.

TERCERO.- Con la finalidad de facilitar la aplicación del presente Acuerdo, **INDITEX** se compromete a facilitar a **ITGLWF** información suficiente relacionada con los procesos de implantación de los Derechos de Asociación y de Negociación Colectiva en su cadena de producción.

CUARTO.- **INDITEX** e **ITGLWF** se comprometen mutuamente a facilitarse, tan pronto como sea posible, información sobre posibles incumplimientos del presente Acuerdo, para permitir la más inmediata puesta en práctica de un plan de acción que permita su oportuna corrección.

QUINTO.- INDITEX e ITGLWF se comprometen a informar del contenido del presente Acuerdo a sus proveedores y talleres externos y a sus sindicatos afiliados y aquellos otros no federados, respectivamente.

SEXTO.- INDITEX e ITGLWF se comprometen a desarrollar conjuntamente políticas de formación y programas de capacitación en materias laborales, diseñados para la aplicación de este Acuerdo en la “cadena de producción” de **INDITEX**.

GENERAL

PRIMERO.- INDITEX e ITGLWF se comprometen a que el Acuerdo entre en vigor el día de su firma y su duración sea de un (1) año. Al término del año de su vigencia, se entenderá prorrogado automáticamente por sucesivos períodos de un año salvo que sea denunciado por cualquiera de las partes con tres meses al menos de antelación a la fecha de finalización o a la de cualquiera de sus prórrogas.

SEGUNDO.- INDITEX e ITGLWF se comprometen a implantar de forma eficiente el contenido del Acuerdo con sus proveedores y talleres externos y con sus sindicatos afiliados, respectivamente.

INTERPRETACIÓN

PRIMERO.- Para resolver cualquier cuestión relacionada con el contenido del Acuerdo, **INDITEX e ITGLWF** se comprometen a buscar una solución consensuada. En el caso de que la misma no fuera resuelta, se buscará la orientación y el apoyo de expertos independientes de la OIT.

SEGUNDO.- El presente Acuerdo se firma en castellano y en inglés. En caso de cualquier discrepancia, la versión en castellano prevalecerá.

Arteixo (A Coruña), a 4 de octubre de 2007.

INDITEX

ITWGLF

D. Pablo Isla Álvarez de Tejera

Mr. Neil Kearney

ANEXO I

CÓDIGO DE CONDUCTA DE FABRICANTES Y TALLERES XTERNOS DE INDITEX.

INTRODUCCIÓN.

El Grupo Inditex (en adelante, Inditex) se compromete a que:

- Todas las actividades de Inditex se desarrollen de manera ética y responsable.
- Toda persona que mantenga, directa o indirectamente, una relación laboral, económica, social o industrial con Inditex, reciba un trato justo y respetuoso.
- Todas las actividades de Inditex se desarrollen de manera respetuosa con el medioambiente.
- Todos sus Fabricantes y Talleres Externos (centros de producción ajenos a la propiedad de Inditex) se adhieran íntegramente a estos compromisos y promuevan su responsabilidad para asegurar que tanto ellos mismos como sus subcontratistas cumplan con los estándares contemplados en el presente Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos (en adelante, el Código)

1. PROHIBICIÓN DE TRABAJO FORZADO.

Inditex no permitirá ninguna forma de trabajo forzado ni involuntario en los centros productivos y/ o instalaciones de sus Fabricantes Externos, Proveedores y de sus Subcontratistas.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas no podrán exigir a sus trabajadores ningún “depósito” ni realizar retenciones de documentación acreditativa de su identidad.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas reconocerán el derecho de sus trabajadores a abandonar su puesto de trabajo previo aviso con una antelación razonable.

2. PROHIBICIÓN DE TRABAJO INFANTIL.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas no contratarán a menores de edad. Inditex define menor de edad a aquella persona con edad inferior a 16 años. Si la legislación local establece un límite de edad superior, se respetará dicho límite.

Las personas menores de 18 años no deberán trabajar en turnos nocturnos ni bajo condiciones peligrosas, tal y como define éstas la Recomendación 190 de la Organización Internacional del Trabajo.

Cuando en los centros productivos y/ o instalaciones de los Fabricantes Externos, Proveedores y de sus Subcontratistas, se detecte la existencia de cualquier forma de trabajo infantil, deberán aplicarse protocolos diseñados para su eliminación y desarrollarse programas educativos que garanticen la eliminación de cualquier forma de exclusión del menor hasta que éste alcance la edad laboral mínima necesaria.

3. PROHIBICIÓN DE DISCRIMINACIÓN.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas no deberán aplicar ningún tipo de práctica discriminatoria en la contratación, remuneración, acceso a formación, promoción, terminación del contrato o jubilación, basándose en la raza, casta, credo, nacionalidad, religión, edad, discapacidad física o mental, género, estado civil, orientación sexual y/o afiliación sindical o política.

4. RESPETO A LA LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas garantizarán a sus trabajadores, sin excepción, los Derechos de Asociación, Afiliación y Negociación Colectiva, sin que de su ejercicio se puedan derivar represalias, y no ofrecerán remuneración o pago de ningún tipo a los empleados con el fin de entorpecer el ejercicio de tales derechos.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas adoptarán una actitud abierta y de colaboración hacia las actividades de los sindicatos.

Los representantes de los trabajadores estarán protegidos contra cualquier tipo de discriminación y podrán desempeñar libremente sus funciones como representantes en su lugar de trabajo.

Cuando los Derechos de Libertad de Asociación y Negociación Colectiva estén restringidos por ley, deberán diseñarse cauces adecuados que garanticen su razonable e independiente ejercicio.

5. PROHIBICIÓN DE ABUSO O TRATO INHUMANO.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas tratarán a sus empleados con dignidad y respeto. Bajo ninguna circunstancia se tolerará el castigo físico, el acoso sexual o racial, el abuso verbal o de poder ni ninguna otra forma de acoso o intimidación.

6. SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas proporcionarán a sus empleados un lugar de trabajo seguro y saludable, garantizando unas condiciones mínimas de luz, ventilación, higiene, protección contra el fuego, medidas de seguridad y acceso a agua potable.

Los trabajadores deberán disponer de aseos limpios y con agua potable. Cuando las condiciones lo requieran, deberán proporcionarse instalaciones para conservación de los alimentos.

Los dormitorios, en caso de proporcionarse, serán higiénicos y seguros.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas adoptarán las medidas necesarias para prevenir accidentes y daños para la salud de los trabajadores, minimizando, en la medida de lo posible, los riesgos inherentes al trabajo.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas impartirán a sus trabajadores formación regular en materia de salud y seguridad en el trabajo. Inditex deberá llevar un registro apropiado de los cursos de formación impartidos.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas deberán designar un responsable de seguridad e higiene dentro de la Dirección con autoridad y capacidad de decisión suficiente.

7. PAGO DEL SALARIO.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas deberán garantizar que el salario semanal liquidado a sus trabajadores sea, al menos, igual al mínimo legal o al establecido por convenio, si éste es superior. En cualquier caso, el mencionado salario deberá ser siempre suficiente para cubrir, al menos, las necesidades básicas y aquellas otras que pudieran ser consideradas necesidades adicionales razonables de los trabajadores y sus familias.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas no realizarán retenciones y/ o deducciones en los salarios de los trabajadores por motivos disciplinarios ni por ninguna otra causa distinta de las establecidas en la legislación aplicable, sin su expresa autorización.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas proporcionarán a sus trabajadores: en el momento de su contratación, información comprensible y por escrito sobre sus condiciones salariales y, en el momento de la liquidación periódica del salario, información sobre sus particularidades.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y Subcontratistas garantizarán que los salarios y demás prestaciones o beneficios sean liquidados en tiempo y forma de acuerdo con la legislación aplicable y, en concreto, que los pagos se realicen de la manera más conveniente para los trabajadores.

8. HORAS DE TRABAJO NO EXCESIVAS.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y Subcontratistas ajustarán la duración de la jornada laboral a lo dispuesto en la legislación aplicable o a lo establecido por convenio para el sector de que se trate, si éste es más favorable para el trabajador.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y Subcontratistas no exigirán a sus empleados trabajar, como regla general, más de 48 horas a la semana y se les reconocerá de media, al menos, un día libre por cada periodo de 7 días naturales.

Las horas extras deberán ser voluntarias, no excederán de 12 por semana, no se requerirán de manera habitual y deberán ser liquidadas en cuantía superior a la hora normal, de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente.

9. COMPROMISO MEDIOAMBIENTAL.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas mantendrán un compromiso constante con la protección del medioambiente y, como mínimo, cumplirán los estándares y exigencias establecidos en la legislación aplicable local e internacional.

10. TRABAJO REGULAR.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas se comprometen a que todas las fórmulas de empleo que desarrollen estén comprendidas dentro de la práctica laboral común y la legislación local aplicable.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas no menoscabarán los derechos de los trabajadores reconocidos en la legislación laboral y de seguridad social mediante fórmulas de subcontratación, trabajo a domicilio, contratos de prácticas y aprendizaje o/y cualquier otra fórmula similar en las que no exista intención real de promover el empleo regular, en el marco de las relaciones ordinarias de empleo.

11. IMPLANTACIÓN DEL CÓDIGO.

Subcontratación.

Los Fabricantes Externos y Proveedores no podrán subcontratar la producción sin la autorización previa y escrita de Inditex.

Los Fabricantes Externos y Proveedores que subcontraten la producción de Inditex, serán responsables del cumplimiento de este Código por parte de las empresas subcontratadas.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas aplicarán los principios de este Código a los trabajadores a domicilio que formen parte de su

cadena de producción y darán transparencia a los lugares y condiciones de trabajo de dichos trabajadores.

Sistemas de gestión.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas implementarán y aplicarán programas para poner en práctica este Código.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas deberán designar un representante de la Dirección que será responsable de la aplicación y cumplimiento de este Código.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas deberán dar a conocer este Código a todos sus empleados y a sus contratistas, subcontratistas, proveedores, agentes y trabajadores a domicilio que, de cualquier manera, estén involucrados en la cadena de producción de Inditex.

Supervisión y verificación.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas autorizarán a Inditex y/ o a terceras partes designadas por Inditex, a realizar inspecciones y auditorías para verificar el adecuado cumplimiento de este Código. Para ello, facilitarán a los inspectores y/ o auditores los medios adecuados y el acceso a las instalaciones y a la documentación necesaria para asegurar dicha verificación.

Compromiso ético.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas mantendrán un comportamiento honesto, íntegro y transparente en su actividad, llevando para ello un adecuado sistema de registros contables, como medida preventiva frente a toda corrupción, soborno y extorsión que pudiera producirse.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas no deberán ofrecer, conceder, solicitar o aceptar regalos o dádivas a/de los compradores de Inditex que contravengan lo convenido en la “Directriz Interna de Prácticas Responsables del Personal del Grupo Inditex”.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas no manipularán ni influirán a sus trabajadores ni falsificarán archivos o registros de modo que alteren los procesos de verificación del cumplimiento de este Código.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas no podrán ofrecer ni aceptar ningún tipo de remuneración que pretenda, intencionadamente o no, interferir en la imparcialidad u objetividad de aquellas partes designadas por Inditex para la realización de inspecciones y auditorías de cumplimiento del presente Código.

Salud y Seguridad de Producto.

Los Fabricantes Externos, Proveedores y sus Subcontratistas asumen la responsabilidad de aplicar los estándares de salud y seguridad de producto de Inditex en los procesos de fabricación de materias primas, producto terminado, complementos y calzado que comercialicen a Inditex.

Publicación del Código.

La Dirección de los Fabricantes Externos, Proveedores y de sus Subcontratistas informará a sus trabajadores sobre el contenido de este Código. Una copia del mismo, traducida al idioma local, deberá estar expuesta en un lugar accesible para todos los trabajadores.

Referencia a la legislación nacional y a los convenios colectivos.

Las disposiciones de este Código constituyen únicamente estándares mínimos. En el caso de que la legislación nacional o cualquier otra de aplicación o cualesquiera otros compromisos asumidos o que fueren aplicables, incluidos los convenios colectivos, regulen la misma materia, se aplicará la regulación más favorable para el trabajador.

**Anexo 2. Protocolo para concretar la participación sindical
para el fortalecimiento del ACUERDO MARCO
INTERNACIONAL en la Cadena de Producción de INDITEX
(2012)**

ITGLWF e INDITEX comparten y entienden que, para asegurar la adecuada aplicación del Acuerdo Marco Internacional (en adelante, AMI) es decir, los Derechos Fundamentales del trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (en adelante OIT), es fundamental reforzar el control en su cadena de producción, en todos sus proveedores y sus subsiguientes fabricantes. De esta manera, ITGLWF e INDITEX desarrollan, con este protocolo, el Acuerdo de Intenciones firmado el 1 de septiembre de 2011.

Primero- A fin de concretar el acceso de ITGLWF ⁶⁵⁰ a los proveedores de INDITEX como medida de refuerzo del sistema de control de este último, se acuerda que la información que contribuya al conocimiento de las características y condiciones de estos centros de trabajo se proporcionará al órgano de dirección de la ITGLWF.

Segundo.- INDITEX e ITGLWF determinarán, de mutuo acuerdo, las aportaciones que deba hacer INDITEX para coordinar la ejecución del AMI. La normativa sobre viajes de la ITGLWF será de aplicación a sus representantes.

La ITGLWF e INDITEX mantendrán una reunión anual para revisar los desarrollos en la cadena de producción y el cumplimiento del AMI.

Tercero .- ITGLWF asume la confidencialidad de la información facilitada por INDITEX y se responsabiliza de su adecuada utilización por parte de los sindicatos y miembros afiliados.

Se define el "acceso a los proveedores" como:

⁶⁵⁰ Se entiende ITGLWF como su órgano de dirección conjuntamente con los órganos de dirección de las organizaciones sindicales afiliadas.

1. Informar anualmente de la cadena de producción de INDITEX⁶⁵¹.
2. Participar en la mejora continua de la cadena de producción de INDITEX.
3. Garantizar el ejercicio de la responsabilidad sindical teniendo en cuenta las singularidades de cada región. Esta se define como la posibilidad de que la ITGLWF, así como sus organizaciones sindicales locales, nacionales y regionales federadas, tengan acceso físico a aquellos proveedores o fabricantes que consideren necesario. Se especificará el modo como se llevará a cabo este acceso a partir de los mecanismos que la dirección de la ITGLWF e INDITEX consideren adecuados.
4. Reconocer que el papel de los sindicatos es organizar y negociar en representación de los trabajadores.

Cuarto.- El protocolo tendrá en cuenta la participación de las organizaciones sindicales locales que puedan tener, por razón de proximidad, un acceso natural y rápido a la cadena de producción de INDITEX.

Las organizaciones sindicales locales juegan un papel importante a la hora de velar por la aplicación del AMI en la cadena de producción de INDITEX. Bajo la coordinación de la dirección de la ITGLWF, las estructuras sindicales locales, nacionales y regionales de ésta conocerán las acciones que desarrolle Inditex en su seguimiento de la aplicación del IFA en cada país.

Quinto.- El Departamento de RSC de INDITEX notificará al responsable designado por la ITGLWF de los programas de Auditorías Sociales previstas, así como los fabricantes a auditar.

Sexto.- Cuando la organización sindical detecte posibles incumplimientos en la aplicación del AMI en alguno de sus proveedores o de sus fabricantes, lo notificará a los responsables de INDITEX y de ITGLWF designados a tal efecto. Las estructuras sindicales locales, nacionales y regionales y la dirección de ITGLWF, así como INDITEX, podrán dirigirse directamente a los proveedores y

⁶⁵¹ Se define cadena de producción como todos aquellos proveedores recurrente así como todos los fabricantes que los proveedores hayan utilizado para la producción dedicada a INDITEX.

fabricantes externos de INDITEX, para abordar las cuestiones que se planteen, antes de seguir el procedimiento previsto en el AMI y en este protocolo. Para el seguimiento de la aplicación del AMI en cada zona la responsabilidad prioritaria corresponderá a las organizaciones regionales de la ITGLWF bajo la dirección y coordinación de ésta.

INDITEX introducirá los Planes de Acción Correctivos (en adelante PAC) si se confirma tal incumplimiento, informando de su gestión al respecto a los responsables de la ITGLWF. Esta última podrá jugar un papel activo a la hora de definir los PAC así como en su aplicación y seguimiento.

Séptimo.- Para contribuir a lo señalado en el punto anterior, así como del desarrollo de lo ya acordado en el AMI, INDITEX e ITGLWF, implementarán planes de formación que se orientarán a facilitar un mejor conocimiento del AMI.

El objetivo general de estos planes de formación es involucrar a gerentes, directivos, trabajadores y supervisores de los proveedores y fabricantes que integran la cadena de producción de INDITEX, así como a representantes de las organizaciones sindicales locales de cada uno de los países involucrados.

Los programas de formación conjuntos, tendrán en cuenta todos aquellos aspectos relevantes que impliquen:

- Organización del trabajo.
- Productividad, capacidad productiva en los fabricantes.
- Técnicas de diálogo social en el lugar de trabajo.
- Promoción de la Libertad de Asociación y de la Negociación Colectiva y sistemas de Relaciones Industriales Maduras.
- Mejora de los mecanismos / procedimientos de quejas y disciplina en el lugar de trabajo.
- Derechos y Deberes de trabajadores y directivos de la fábrica.

Octavo.- Complementariamente a las mencionadas iniciativas para la formación de trabajadores, representantes sindicales y directivos empresariales, se desarrollarán mecanismos para fomentar el diálogo social en el centro de trabajo. Arteixo (A Coruña), a 4 de Mayo de 2012.

INDITEX

D. Félix Poza Pefia Director de RSC

ITGLWF

Mr. Klaus Priegnitz

General Secretary

Anexo 3. Acuerdo Marco Global entre Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex, S.A.) e IndustriALL Global Union relativo al cumplimiento de las normas internacionales del trabajo en la cadena de producción y distribución de Inditex (2014)

INTRODUCCIÓN

PRIMERO.- D. Pablo Isla Álvarez de Tejera, Presidente, actuando en nombre y representación de INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, SOCIEDAD ANÓNIMA (en adelante, Inditex), con domicilio social en Arteixo (A Coruña), Avda. de la Diputación, Edificio Inditex, inscrita en el Registro Mercantil de la provincia de A Coruña, en el Tomo 964 del Archivo, Sección General, Folio 17, Hoja nº C-3.342, titular del Código de Identificación Fiscal (C.I.F) A-15075062, en virtud de escritura de nombramiento otorgada el 27 de junio de 2005 ante D. Francisco Manuel Ordóñez Armán, Notario Público de A Coruña, bajo el número 2.039 de su protocolo.

SEGUNDO.- D. Jyrki Raina, Secretario General de IndustriALL Global Union, con sede en 54bis, Route des Acacias 1227 Carouge, Ginebra, Suiza, quien actúa en su nombre, en virtud de los poderes que le fueron otorgados al ser elegido en el Congreso Fundacional de IndustriALL Global Union celebrado en Copenhague, Dinamarca, en los días de 19-20 de Junio de 2012, y por los Estatutos de dicha Institución.

PARTE DECLARATIVA

Tras una década de colaboración entre Inditex y el sindicalismo organizado, y una vez cumplidos siete años desde la firma del Acuerdo Marco Global entre Inditex y IndustriALL Global Union (anteriormente ITGLWF), las partes han considerado oportuno renovar este último Acuerdo, con el objeto de reafirmar los compromisos en él contenidos.

El objetivo esencial del Acuerdo sigue siendo el de garantizar el respeto de los Derechos Humanos en el ámbito laboral y social, mediante la promoción del trabajo decente en el conjunto de la cadena de producción de Inditex.

En este sentido, los firmantes aseveran el interés que la experiencia de estos años ha significado tanto para la política de Responsabilidad Social Corporativa de Inditex, como para el sindicalismo organizado.

El balance de esta década de colaboración ha puesto de manifiesto que los objetivos comunes que IndustriALL Global Union e Inditex defienden son complejos, debido a que engloban todos los centros de trabajo y todos los trabajadores de la cadena de producción de Inditex, con la intervención de los sindicatos locales coordinados por IndustriALL Global Union, y debido a que en algunos casos tales objetivos deben defenderse en lugares en los que no impera un eficaz ordenamiento jurídico.

A lo largo de estos años los firmantes han comprobado la eficacia de la cooperación empresarial y sindical para contribuir a tales objetivos, resolviendo los conflictos que se han planteado y remediando los potenciales incumplimientos detectados del Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores de Inditex. Por todo ello, este Acuerdo Marco se ha convertido en una importante referencia que los firmantes seguirán impulsando en la nueva etapa que se abre con la firma de esta renovación.

En atención a estas consideraciones, las partes firmantes han decidido promover la nueva firma del Acuerdo Marco Global para ratificar su validez, reafirmar sus compromisos y renovar la respectiva responsabilidad de cada uno de ellos mediante una actitud proactiva en la resolución de los retos que puedan plantearse.

Por todo ello formulan las siguientes consideraciones y normas:

PRIMERO.- Considerando que Inditex, constituida por un grupo de sociedades dedicadas principalmente a la fabricación, distribución y venta de prendas de vestir y accesorios, considera que su Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC) incluye el compromiso de aplicar Principios y Criterios de desarrollo social sostenible y solidario para mejorar los Derechos Humanos Fundamentales, en los ámbitos laborales y sociales, así como las condiciones de

vida de las comunidades con las que trata, especialmente a través de sus actividades de fabricación.

SEGUNDO.- Considerando que IndustriALL Global Union, que integra sindicatos y federaciones sindicales que organizan a los trabajadores en toda la industria, incluyendo textil, de la vestimenta, calzado, cuero y otras industrias ligeras, está comprometida con la defensa de los derechos e intereses de los trabajadores a nivel mundial, regional y sub-regional, y ello también mediante la promoción de las normas internacionales del trabajo dentro de las estrategias de RSC de las empresas globales.

TERCERO.- Considerando que, desde febrero de 2001, Inditex dispone de un Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos que fue sustituido en el año 2012 por el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores (se adjunta como Anexo I, en su última versión de 2012), que debe ser observado por todos los proveedores externos y cuyo cumplimiento se comprueba mediante auditorías sociales.

CUARTO.- Considerando que Inditex, para poner en práctica sus compromisos de RSC a nivel mundial, reconoce que IndustriALL Global Union es un sindicato global que es su equivalente para los trabajadores contratados en la producción de textil, vestimenta y calzado.

QUINTO.- Considerando que tanto Inditex como IndustriALL Global Union se obligan a colaborar para velar por la aplicación de las Normas Internacionales del Trabajo, incluidos IOS Convenios n° 29, 87, 98, 100, 105, 111, 135, 138, 155, 159 y 182 de la Organización Internacional del Trabajo (en adelante, OIT), así como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Convenio de la ONU sobre los Derechos del Niño y las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.

Por lo tanto, Inditex e IndustriALL Global Union han acordado establecer un Acuerdo Marco Global de colaboración (en adelante, el Acuerdo) para velar por la efectiva aplicación de las Normas Internacionales del Trabajo referidas en el

párrafo anterior en la cadena de producción y distribución de Inditex, según se detalla a continuación.

Por otra parte, Inditex e IndustriALL Global Union, recogiendo las experiencias de su aplicación desde su firma en 2007, incorporan como Anexos el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores del Grupo Inditex y el Protocolo firmado en 2012 que establece las formas de intervención de los sindicatos de cada país bajo la dirección y coordinación de IndustriALL Global Union.

NORMAS

PRIMERA.- Tanto Inditex como IndustriALL Global Union reconocen el papel fundamental de la Libertad Sindical y el Derecho a la Negociación Colectiva, establecido en los Convenios N° 87, 98 y 135 de la OIT y en la Recomendación n° 143, como pieza fundamental para garantizar el cumplimiento sostenible y a largo plazo de todas las demás Normas Internacionales del Trabajo en la cadena de producción y distribución de Inditex, puesto que proporcionan a los trabajadores los mecanismos para vigilar y hacer que se cumplan sus derechos en el trabajo.

SEGUNDO.- Inditex se compromete a aplicar e insistir en el cumplimiento de las Normas Internacionales del Trabajo arriba mencionadas en su cadena de producción y distribución, para todos los trabajadores, ya sean directamente contratados por Inditex o bien por sus fabricantes o proveedores externos.

TERCERO.- Las estipulaciones del presente Acuerdo serán de aplicación a toda la cadena de producción y distribución de Inditex, incluso en aquellos lugares de trabajo en los que los sindicatos afiliados a IndustriALL Global Union no tengan representación. IndustriALL Global Union e Inditex se comprometen a informar a otros sindicatos en éstos últimos lugares de trabajo acerca de las estipulaciones acordadas en el presente Acuerdo.

CUARTO.- IndustriALL Global Union colaborará con Inditex para velar por el cumplimiento íntegro de las normas establecidas en los instrumentos internacionales anteriormente mencionados y en el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores del Grupo Inditex, adjuntado como Anexo I:

1. Prohibición de trabajo forzado
2. Prohibición de trabajo infantil
3. Prohibición de discriminación
4. Respeto a la libertad de asociación y negociación colectiva.
5. Prohibición de abuso o trato inhumano
6. Seguridad e higiene en el trabajo
7. Pago del salario
8. Horas de trabajo no excesivas
9. Trabajo regular
10. Trazabilidad de la producción
11. Salud y seguridad del producto
12. Compromiso medioambiental
13. Confidencialidad de la información
14. Implementación del código
 - 14.1. Transparencia y sostenibilidad de la contratación
 - 14.2. Referencia a la legislación nacional y a convenios y acuerdos
 - 14.3. Control y supervisión del cumplimiento
 - 14.4. Comité de Ética y Canal de Denuncias

EJERCICIO DE LAS NORMAS

PRIMERO.- Inditex e IndustriALL Global Union deberán revisar los desarrollos de la Libertad Sindical y del Derecho a la Negociación Colectiva en la cadena de producción y distribución de Inditex. En aquellos casos en que se detectasen problemas, Inditex e IndustriALL Global Union cooperarán en la búsqueda de soluciones, incluida la colaboración en programas de formación para la dirección y los trabajadores afectados.

SEGUNDO.- Inditex e IndustriALL Global Union convienen en practicar una revisión anual en relación con la aplicación del presente Acuerdo y en consecuencia, crearán un comité compuesto por tres representantes de Inditex y tres representantes de IndustriALL Global Union para proceder a la revisión anual.

TERCERO.- Para facilitar la revisión continua de la Libertad Sindical y del Derecho a la Negociación Colectiva así como la revisión anual del presente Acuerdo, Inditex se compromete a facilitar a IndustriALL Global Union información razonable acerca de su cadena de producción y distribución.

CUARTO,- Inditex e IndustriALL Global Union se comprometen a informarse mutuamente acerca de cualquier incumplimiento del presente Acuerdo, tan pronto como se descubriese el mismo, al objeto de permitir la más inmediata puesta en práctica de un plan de acción para ponerle remedio.

QUINTO.- Inditex se compromete a informar a sus proveedores externos acerca del contenido y la finalidad del presente Acuerdo, y a su vez IndustriALL Global Union hará lo mismo con sus sindicatos afiliados y demás sindicatos, en su caso.

SEXTO.- Inditex e IndustriALL Global Union se obligan conjuntamente a desarrollar políticas de formación y programas sobre temas laborales designados para avanzar en el ejercicio del presente Acuerdo en toda la cadena de producción y distribución de Inditex.

GENERAL

PRIMERO.- Inditex e IndustriALL Global Union confirman de forma conjunta que el presente Acuerdo entrará en vigor en la fecha de su firma y estará vigente durante un año, tras el cual se entenderá automáticamente prorrogado por períodos sucesivos de un año, a no ser que alguna de las partes notifique a la otra al menos con tres meses de antelación a la fecha de su vencimiento, o a la fecha de vencimiento de la prórroga, que no desea renovarlo.

SEGUNDO.- Inditex se compromete a trabajar con sus proveedores, e IndustriALL Global Union con sus sindicatos afiliados, para llevar a cabo todos los esfuerzos posibles para garantizar el cumplimiento efectivo del presente Acuerdo en toda la cadena de producción y distribución de Inditex.

INTERPRETACIÓN

PRIMERO.- Toda cuestión que pudiera plantear la interpretación del presente Acuerdo será resuelta mediante consultas mutuas entre Inditex e IndustriALL Global Union. Se harán todos los esfuerzos para llegar a acuerdos mutuos, pero en aquellos casos en que no fuera posible, Inditex e IndustriALL Global Union, buscarán, en las circunstancias adecuadas, el consejo experto de la Organización Internacional del Trabajo.

SEGUNDO.- El presente Acuerdo se firma en lengua española e inglesa. En caso de cualquier controversia entre ambas versiones, prevalecerá la versión española.

Ginebra, a 8 de julio de 2014

Inditex, S.A.

IndustriALL Global Union

D. Pablo Isla Alvarez de Tejera

D. Jyrki Raina

Anexo 4. Acuerdo Marco Global (2019)

13 de noviembre de 2019

INTRODUCCIÓN

De una parte, D. Pablo Isla Álvarez de Tejera, Presidente Ejecutivo de Industria de Diseño Textil, S.A. (INDITEX, S.A.) (en adelante, "Inditex"), con C.I.F. A-15.075.062, y domicilio social en Avenida de la Diputación, Edificio Inditex, 15142 Arteixo (A Coruña), actuando en nombre y representación de esta última, de acuerdo con las facultades conferidas por acuerdo del Consejo de Administración de fecha 17 de marzo de 2015, elevado a escritura pública otorgada ante el Notario de A Coruña, D. Francisco Manuel Ordóñez Armán, con fecha IO de abril de 2015 y bajo el n.º 874 de su protocolo.

De otra parte, D. Valter Sanches, Secretario General de IndustriALL Global Union (en adelante, IndustriALL), cuya sede se encuentra en 54bis, Route des Acacias 1227 Carouge, Ginebra, Suiza, actuando en nombre y representación de esta última, en virtud de las facultades que le confiere su elección en el Congreso de IndustriALL Global del 5 al 6 de octubre de 2016 y por los Estatutos de dicha institución.

PREÁMBULO:

Tras más de una década de colaboración entre Inditex y los sindicatos, y doce años después de la celebración del Acuerdo Marco Global entre Inditex e IndustriALL (en adelante, las "Partes"), las Partes han decidido proceder a su renovación a través del presente documento, que constituye un nuevo Acuerdo Marco Global (en adelante, el "Acuerdo") a los fines de reafirmar sus respectivos compromisos.

El objetivo principal del Acuerdo sigue siendo el de garantizar el respeto de los Derechos Humanos en el entorno laboral y social, promoviendo el respeto de las normas laborales internacionales en toda la cadena de suministro de Inditex. Este Acuerdo reconoce el papel crucial que juegan la libertad de asociación y la

negociación colectiva en el desarrollo de relaciones industriales maduras. En consecuencia, es apropiado establecer un marco para reafirmar el compromiso con las organizaciones sindicales, que representan a los trabajadores de la cadena de suministro en los sectores del textil, el calzado y la vestimenta.

El principio rector de este Acuerdo es la creencia compartida de que la cooperación y la colaboración son claves para fortalecer los Derechos Humanos dentro de la cadena de suministro de Inditex.

Las Partes han decidido renovar el mencionado Acuerdo Marco Global para ratificar su validez, reafirmar sus compromisos y renovar la responsabilidad respectiva de cada parte, a través de un enfoque proactivo para enfrentar los desafíos que puedan surgir.

Este Acuerdo se establece entre Inditex e IndustriALL.

Por todo ello, las Partes formulan las siguientes consideraciones:

Inditex está formado por un grupo de empresas dedicadas principalmente a la fabricación, distribución y venta de indumentaria y accesorios. Considera además que su compromiso con la sostenibilidad incluye el compromiso de aplicar principios y criterios de desarrollo social sostenible a fin de mejorar los Derechos Humanos fundamentales, incluidos los laborales y sociales, y las condiciones de vida de las comunidades relacionadas con sus actividades de fabricación.

IndustriALL representa a 50 millones de trabajadores en 140 países de todo el mundo a través de más de 600 sindicatos afiliados, incluidos los que organizan a los trabajadores de las industrias textil, de la indumentaria, del calzado y del cuero. Así mismo se compromete a defender los derechos e intereses de los trabajadores a nivel global, regional y subregional a través de la promoción de las normas internacionales del trabajo en las cadenas de suministro mundiales. En las referencias a IndustriALL se entenderá incluido tanto su órgano de gobierno como sus sindicatos afiliados.

Inditex reconoce a IndustriALL, a sus sindicatos españoles afiliados CCOO-I y UGT-FICA, y en general a todos sus sindicatos a ella afiliados en los países de su cadena de suministro, como sus contrapartes sindicales para los trabajadores dedicados a la producción de textiles, vestimenta y calzado, y se compromete a

utilizar activamente toda su influencia para garantizar que los proveedores y fabricantes de Inditex respeten los Derechos Humanos y, por tanto, los derechos laborales y sindicales en los centros de trabajo de la cadena de suministro de Inditex.

Inditex se compromete a informar a sus proveedores sobre el contenido y la intención del Acuerdo, mientras que IndustriALL hará lo mismo con sus afiliados sindicales y otros sindicatos relevantes, según corresponda.

NORMAS Y CONVENCIONES INTERNACIONALES DEL TRABAJO

Inditex e IndustriALL reconocen el papel central de la libertad sindical y el derecho de negociación colectiva tal como se establece en los Convenios números 87, 98 y 135 y Recomendación 143 de la Organización Internacional del Trabajo (en adelante, la "OIT") como esenciales para desarrollar el cumplimiento sostenible a largo plazo en las fábricas que suministran a Inditex porque la libertad sindical y el derecho de negociación colectiva brindan a los trabajadores los mecanismos para monitorear y hacer valer sus derechos en el trabajo y, como tal, sirven de base para promover relaciones laborales maduras.

Las Partes acuerdan trabajar juntas para garantizar una aplicación más efectiva de las Normas Internacionales del Trabajo, incluidos los Convenios núm. 29, 87, 98, 100, 105, 111, 135, 138, 155, 159, 182 y 190 de la OIT, así como la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, la Guía de Debida Diligencia de la OCDE para Cadenas de Suministro Responsables en el Sector de Vestuario y Calzado, la Declaración Tripartita de Principios de la OIT con respecto a las empresas multinacionales, los Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de Naciones Unidas.

Inditex se compromete a aplicar e insistir en la aplicación de las Normas Internacionales del Trabajo antes mencionadas a todos los trabajadores a lo largo de toda su cadena de suministro, independientemente de si son empleados directos de Inditex o de sus fabricantes y proveedores.

Los términos y condiciones del Acuerdo se aplicarán en toda la cadena de suministro de Inditex, incluidos los lugares de trabajo no representados por los sindicatos afiliados de IndustriALL. Las Partes se comprometen a informar a los demás sindicatos en estos lugares de trabajo respecto de los términos y condiciones acordados.

IndustriALL trabajará con Inditex para promover el pleno cumplimiento de las siguientes normas establecidas en los instrumentos internacionales mencionados anteriormente y en el Código de Conducta de fabricantes y proveedores de Inditex que se adjunta en el Anexo I:

1. Prohibición de Trabajo Forzado.
2. Prohibición de Trabajo Infantil.
3. Prohibición de Discriminación.
4. Respeto a la Libertad de Asociación y Negociación Colectiva.
5. Prohibición de Abuso o Trato Inhumano.
6. Seguridad e Higiene en el Trabajo.
7. Pago del Salario.
8. Horas de trabajo no excesivas.
9. Trabajo regular.
10. Trazabilidad de la producción.
11. Salud y seguridad del producto.
12. Compromiso medioambiental.
13. Confidencialidad de la información.
14. Implementación del código.
 - 14.1. Transparencia y sostenibilidad de la contratación.
 - 14.2. Referencia a la legislación nacional y a convenios y acuerdos.
 - 14.3. Control y supervisión del cumplimiento.
 - 14.4. Comité de Ética y Canal de Denuncias

IMPLEMENTACIÓN

Las Partes trabajarán conjuntamente en el marco del Acuerdo para fortalecer el derecho a la libertad de asociación, el derecho de negociación colectiva, a la seguridad y salud en el trabajo, a un salario digno y demás derechos que garantizan un trabajo decente en toda la cadena de suministro de Inditex.

Para la implementación del Acuerdo, las Partes han acordado una estructura específica. A nivel mundial, se establecerá un Comité Sindical Global (en adelante, el "Comité") que estará compuesto conforme a lo establecido en el Anexo II por: i) un número acordado de representantes de los afiliados de IndustriALL que representan a los trabajadores de los fabricantes en los clústeres de Inditex y ii) los representantes de los sindicatos españoles mencionados en este Acuerdo que representan a los trabajadores de Inditex. Este Comité se reunirá una vez al año para revisar la implementación del Acuerdo, IndustriALL estará invitado a las reuniones del Comité. Inditex por su parte podrá designar también una representación para acudir al Comité a solicitud de sus miembros, siempre que se entendiera necesario por parte de la Coordinación del Acuerdo (en adelante, la "Coordinación").

El Comité elegirá una Coordinación con el objetivo de ser el enlace con Inditex. Dicha Coordinación estará compuesta por cuatro participantes (dos en representación de los sindicatos españoles mencionados en este Acuerdo, y dos en representación de los sindicatos afiliados a IndustriALL presentes en los clústeres de producción de Inditex), de entre los cuales uno actuará como Coordinador General, previo acuerdo con Inditex. Entre las funciones de dicha Coordinación General se encontrará la resolución de aquellos temas que no pudieran ser resueltos localmente, que ésta investigará junto con el sindicato local y representante de Inditex respectivo. La Coordinación se reunirá al menos dos veces al año con representantes de Inditex.

Los sindicatos locales tienen un papel importante que desempeñar para garantizar la implementación del Acuerdo dentro de la cadena de suministro de Inditex. Bajo las líneas establecidas por la Coordinación, los representantes sindicales locales participarán en la implementación del Acuerdo en sus países respectivos. Los sindicatos locales pueden ser apoyados por expertos sindicales conforme a lo establecido en el Contrato Marco de Expertos Sindicales firmado

entre las Partes el 25 de abril de 2016. A fin de desarrollar relaciones laborales sólidas dentro de la cadena de suministro de Inditex, los sindicatos locales mantendrán una comunicación regular con los responsables locales de sostenibilidad de Inditex con el apoyo de su experto sindical correspondiente, o en caso de no existir este, a través de la Coordinación General del Acuerdo.

Los costos de la reunión anual y de las actividades de la Coordinación correrán a cargo de Inditex, conforme a sus políticas internas, si resultaran de aplicación, y contra el presupuesto establecido en el referido Contrato Marco de Expertos Sindicales.

ACCESO A LOS PROVEEDORES DE INDITEX

Inditex se compromete a proporcionar información razonable sobre su cadena de suministro a IndustriALL. Para facilitar la aplicación del Acuerdo y el fortalecimiento de la libertad sindical y el derecho de negociación colectiva, Inditex proporcionará a IndustriALL información sobre sus proveedores a través de la Coordinación General del Acuerdo. Esta información debe incluir todos los datos necesarios que contribuyan a un mayor conocimiento sobre las características de las fábricas proveedoras.

IndustriALL y sus sindicatos afiliados tendrán acceso razonable a las fábricas proveedoras en la cadena de suministro de Inditex. El acceso se proporcionará en función de los mecanismos que acuerden entre la dirección de Inditex y la Coordinación del Acuerdo.

IndustriALL se compromete a mantener confidencial la información proporcionada por Inditex y garantizará el uso adecuado de la misma por parte de los sindicatos afiliados.

RESOLUCIÓN DE INCUMPLIMIENTOS POTENCIALES DEL ACUERDO

Las Partes acuerdan informarse mutuamente sobre cualquier incumplimiento del Acuerdo, tan pronto como se descubra el incumplimiento, para permitir la implementación lo más temprana posible de un plan de acción de remediación.

Cuando un sindicato local detecte cualquier incumplimiento potencial con respecto a la aplicación de este Acuerdo en cualquiera de los proveedores de Inditex que no puedan resolverse a nivel de fábrica, este deberá notificarlo a su experto sindical correspondiente y al miembro del Comité Sindical Global correspondiente a su clúster, o en su defecto a la Coordinación General, que lo pondrán en conocimiento de los representantes de Inditex e IndustriALL designados para tales fines y que tomarán aquellas acciones que correspondan para su resolución.

Igualmente, el Comité podrá proporcionar asesoramiento y apoyo para la resolución del incumplimiento.

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Las Partes desarrollarán conjuntamente políticas y programas de capacitación en relaciones industriales diseñados para avanzar en la implementación del Acuerdo a lo largo de toda la cadena de suministro de Inditex.

Dichos programas de capacitación tendrán como objetivo involucrar al conjunto de las personas que forman parte de los fabricantes y proveedores de Inditex, así como a los sindicatos locales que correspondiera.

Los programas conjuntos de capacitación deberán tener en cuenta aquellas cuestiones relevantes para el desarrollo del Acuerdo, incluyendo donde aplique, las siguientes:

- Organización del trabajo
- Productividad, capacidad de producción de los fabricantes
- Prácticas de compras y su impacto a los trabajadores
- Técnicas de diálogo social en el trabajo
- Promoción de la libertad sindical, la negociación colectiva y el desarrollo de relaciones laborales maduras.
- Promoción de la igualdad entre hombres y mujeres
- Mejoras en mecanismos de reporte y disciplina en el trabajo
- Derechos y deberes de los trabajadores y la administración

Como complemento a las iniciativas antes mencionadas, se desarrollarán mecanismos para promover relaciones laborales maduras en los lugares de trabajo.

ASPECTOS GENERALES

Las Partes confirman conjuntamente que el Acuerdo entrará en vigor a partir de la fecha de su firma y permanecerá en vigor durante un año después del cual se considerará prorrogado automáticamente por períodos adicionales de un año, a menos que cualquiera de las Partes notifique a la otra con al menos tres meses antes de antelación a la fecha de vencimiento o fecha de expiración de sus prórrogas, que no desea la renovación.

Inditex se compromete a trabajar con sus proveedores y el sindicato IndustriALL con sus afiliados sindicales para hacer todos los esfuerzos posibles para garantizar la implementación exitosa del Acuerdo en toda la cadena de suministro de Inditex.

INTERPRETACIÓN

Las cuestiones sobre la interpretación del Acuerdo se resolverán mediante consulta entre las Partes. Se hará todo lo posible para llegar a un acuerdo común, pero cuando esto no sea posible, las Partes, en las circunstancias apropiadas, solicitarán el asesoramiento experto de la OIT para la mediación y la solución de diferencias.

Siempre que así lo acordaran, las Partes podrán de forma alternativa acudir a un tercero independiente para realizar una mediación.

El presente Acuerdo será firmado en español e inglés. En caso de cualquier controversia entre ambas versiones, prevalecerá la versión española.

IndustriALL Global Union

Inditex S.A.

Sr. Valter Sanches

Sr. Pablo Isla

ANEXO I

Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores del Grupo Inditex

Introducción

El Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores de Inditex (en adelante, el Código) define los estándares mínimos de comportamiento ético y responsable que deben ser observados por los fabricantes y proveedores de los productos que comercializa Inditex, en el desarrollo de su actividad, de acuerdo con la cultura empresarial del Grupo Inditex (en adelante, Inditex), firmemente asentada en el respeto de los derechos humanos y laborales.

Inditex se compromete a poner los medios necesarios para que los fabricantes y proveedores conozcan y comprendan el presente código y puedan asumir su cumplimiento.

El Código es de aplicación a todos los fabricantes y proveedores que intervienen en los procesos de compra, fabricación y acabado y promueve y se asienta en los principios generales que definen el comportamiento ético de Inditex:

- Todas sus actividades se desarrollarán de manera ética y responsable.
- Toda persona que mantenga, directa o indirectamente, una relación laboral, económica, social o industrial con la empresa, recibirá un trato justo y respetuoso.
- Todas sus actividades se desarrollarán de manera respetuosa con el medioambiente.
- Todos sus fabricantes y proveedores (centros de producción ajenos a la propiedad de Inditex) se adherirán íntegramente a estos compromisos y promoverán su responsabilidad para asegurar que se cumplan los estándares contemplados en el presente Código.

1. Prohibición de trabajo forzado

Inditex no permitirá ninguna forma de trabajo forzado ni involuntario en sus fabricantes y proveedores. Éstos no podrán exigir a sus trabajadores ningún "depósito" ni realizar retenciones de documentación acreditativa de su identidad.

Los fabricantes reconocerán el derecho de sus trabajadores a abandonar su puesto de trabajo previo aviso con una antelación razonable¹.

2. Prohibición de trabajo infantil

Los fabricantes y proveedores no contratarán a menores de edad. Inditex define menor de edad a aquella persona con edad inferior a 16 años cumplidos. Si la legislación local establece un límite de edad superior, se respetará dicho límite².

Las personas con edades comprendidas entre 16 y 18 años cumplidos, se considerarán trabajadores juveniles. Estos no deberán trabajar en turnos nocturnos ni bajo condiciones peligrosas?

3. Prohibición de discriminación

Los fabricantes y proveedores no deberán aplicar ningún tipo de práctica discriminatoria en la contratación, remuneración, acceso a formación, promoción, terminación del contrato o jubilación, basándose en la raza, casta, credo, nacionalidad, religión, edad, discapacidad física o mental, género, estado civil, orientación sexual y/o afiliación sindical o política³.

4. Respeto a la libertad de asociación y negociación colectiva

Los fabricantes y proveedores garantizarán a sus trabajadores, sin excepción, los derechos de asociación, afiliación y negociación colectiva, sin que de su ejercicio se puedan derivar represalias, y no ofrecerán remuneración o pago de ningún

¹ Los aspectos relacionados con dichas limitaciones, se regirán por los Convenios 29 y 105 de la OIT.

² Los aspectos relacionados con las condiciones laborales de los trabajadores juveniles se regirán por la Recomendación 190 de la OIT.

³ Los aspectos relacionados con las prácticas laborales se desarrollarán por el Convenio 111 de la OIT.

⁵ Los aspectos relacionados con las prácticas de libertad de asociación y negociación colectiva se desarrollarán por los Convenios 87, 98 y 135 de la OIT.

tipo a los empleados con el fin de entorpecer el ejercicio de tales derechos. Asimismo, adoptarán una actitud abierta y de colaboración hacia las actividades de los sindicatos.

Los representantes de los trabajadores estarán protegidos contra cualquier tipo de discriminación y podrán desempeñar libremente sus funciones como representantes en su lugar de trabajo.

Cuando los derechos de libertad de asociación y negociación colectiva estén restringidos por ley, deberán diseñarse cauces adecuados que garanticen su razonable e independiente ejercicio 5.

5. Prohibición de abuso o trato inhumano

Los fabricantes y proveedores tratarán a sus empleados con dignidad y respeto. Bajo ninguna circunstancia se tolerará el castigo físico, el acoso sexual o racial, el abuso verbal o de poder ni ninguna otra forma de acoso o intimidación.

6. Seguridad e higiene en el trabajo

Los fabricantes y proveedores proporcionarán a sus empleados un lugar de trabajo seguro y saludable, garantizando unas condiciones mínimas de luz, ventilación, higiene, protección contra el fuego, medidas de seguridad y acceso a agua potable.

Los trabajadores deberán disponer de aseos limpios y con agua potable. Cuando las condiciones lo requieran, deberán proporcionarse instalaciones para conservación de los alimentos.

Los dormitorios, en caso de proporcionarse, serán higiénicos y seguros.

Los fabricantes y proveedores adoptarán las medidas necesarias para prevenir accidentes y daños para la salud de los trabajadores, minimizando, en la medida de lo posible, los riesgos inherentes al trabajo.

Los fabricantes y proveedores impartirán a sus trabajadores formación regular en materia de salud y seguridad en el trabajo. La empresa deberá llevar un registro apropiado de los cursos de formación impartidos. Asimismo, deberán

designar un responsable de seguridad e higiene dentro de la Dirección con autoridad y capacidad de decisión suficiente⁴.

7. Pago del salario

Los fabricantes y proveedores deberán garantizar que el salario liquidado a sus trabajadores sea, al menos, igual al mínimo legal o al establecido por convenio, si éste es superior. En cualquier caso, el mencionado salario deberá ser siempre suficiente para cubrir, al menos, las necesidades básicas y aquellas otras que pudieran ser consideradas necesidades adicionales razonables de los trabajadores y sus familias.

Los fabricantes y proveedores no realizarán retenciones y/ o deducciones en los salarios de los trabajadores por motivos disciplinarios ni por ninguna otra causa distinta de las establecidas en la legislación aplicable, sin su expresa autorización. Asimismo, proporcionarán a sus trabajadores: en el momento de su contratación, información comprensible y por escrito sobre sus condiciones salariales y en el momento de la liquidación periódica del salario, información sobre sus particularidades.

Los fabricantes y proveedores garantizarán que los salarios y demás prestaciones o beneficios sean liquidados en tiempo y forma de acuerdo con la legislación aplicable y, en concreto, que los pagos se realicen de la manera más conveniente para los trabajadores⁵.

8. Horas de trabajo no excesivas

Los fabricantes y proveedores ajustarán la duración de la jornada laboral a lo dispuesto en la legislación aplicable o a lo establecido por convenio para el sector de que se trate, si éste es más favorable para el trabajador.

⁴ Los aspectos relacionados con las condiciones laborales en aspectos relacionados con la salud y seguridad en el trabajo estarán reguladas por el Convenio 155 de la OIT

⁵ Los aspectos relacionados con los pagos de los salarios, estarán reguladas por los Convenios 26 y 31 de la OIT.

Los fabricantes y proveedores no exigirán a sus empleados trabajar, como regla general, más de 48 horas a la semana y se les reconocerá de media, al menos, un día libre por cada periodo de 7 días naturales.

Las horas extras deberán ser voluntarias, no excederán de 12 por semana, no se requerirán de manera habitual y deberán ser liquidadas en cuantía superior a la hora normal, de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente⁶.

9. Trabajo regular

Los fabricantes y proveedores se comprometen a que todas las fórmulas de empleo que desarrollen estén comprendidas dentro de la legislación local aplicable. De esta manera, no menoscabarán los derechos de los trabajadores reconocidos en la legislación laboral y de seguridad social mediante fórmulas en las que no exista intención real de promover el empleo regular, en el marco de las relaciones ordinarias de empleo.

10. Trazabilidad de la producción

Los fabricantes y proveedores no podrán derivar la producción a terceros sin la autorización previa y escrita de Inditex. Aquellos que lo hagan, serán responsables del cumplimiento de este Código por parte de los mismos y de sus trabajadores.

De la misma manera, los fabricantes y proveedores aplicarán los principios de este Código a los trabajadores a domicilio que formen parte de su cadena de producción y darán transparencia a los lugares y condiciones de trabajo de dichos trabajadores.

11. Salud y seguridad del producto

Los fabricantes y proveedores son responsables de que todos los productos suministrados a Inditex cumplan con los estándares de Salud y Seguridad de

⁶ Las jornadas laborales estarán reguladas por los Convenios 1 y 14 de la OIT.

Inditex de manera que los artículos comercializados no impliquen riesgos para el cliente.

12. Compromiso medioambiental

Los fabricantes y proveedores mantendrán un compromiso constante con la protección del medioambiente y cumplirán los estándares y exigencias establecidos en la legislación aplicable local e internacional.

Asimismo, se comprometen a cumplir los estándares medioambientales establecidos por Inditex incluyendo, en su caso, las medidas de reducción y compensación de dicho impacto que sean necesarias para aplicar dichos estándares.

13. Confidencialidad de la información

Los fabricantes y proveedores tienen la obligación de preservar la integridad y confidencialidad de la información que reciben como consecuencia de las relaciones comerciales que mantienen con Inditex.

La obligación de confidencialidad permanecerá una vez concluida su relación con Inditex y comprenderá la obligación de devolver cualquier material relacionado con la compañía que el fabricante o proveedor tenga en su poder.

14. Implementación del código

Los fabricantes y proveedores implementarán y aplicarán programas para poner en práctica este Código. Deberán designar un representante de la Dirección que será responsable de la aplicación y cumplimiento de este Código.

Los fabricantes y proveedores deberán dar a conocer este Código a todos sus empleados y a aquellos que, de cualquier manera, estén involucrados en la cadena de producción de Inditex.

Una copia del Código, traducida al idioma local, deberá estar expuesta en un lugar accesible para todos los trabajadores.

14.1 Transparencia y sostenibilidad de la contratación

Los fabricantes y proveedores mantendrán un comportamiento honesto, íntegro y transparente en su actividad, llevando para ello un adecuado sistema de registros contables, que facilite la trazabilidad de sus decisiones, como medida preventiva frente a toda corrupción, soborno y extorsión que pudiera producirse.

Los fabricantes y proveedores no deberán ofrecer, conceder, solicitar o aceptar regalos o dádivas a/de los compradores de Inditex que contravengan lo convenido en el Código de Conducta y Prácticas Responsables de Inditex.

Los fabricantes y proveedores no manipularán ni influirán a sus trabajadores ni falsificarán archivos o registros de modo que alteren los procesos de verificación del cumplimiento de este Código.

Los fabricantes y proveedores no podrán ofrecer ni aceptar ningún tipo de remuneración que pretenda, intencionadamente o no, interferir en la imparcialidad u objetividad de aquellas partes designadas por Inditex para la realización de inspecciones y auditorías de cumplimiento del presente Código.

14.2 Referencia a la legislación nacional y a convenios y acuerdos

Las disposiciones de este Código constituyen únicamente estándares mínimos.

En el caso de que la legislación nacional o cualquier otra de aplicación o cualesquiera otros compromisos asumidos o que fueren aplicables, incluidos los convenios colectivos, regulen la misma materia, se aplicará la regulación más favorable para el trabajador.

Inditex asume, como parte de su normativa interna, el contenido de los acuerdos y convenios, nacionales e internacionales, a los que se ha adherido, y que sean de aplicación a sus relaciones con fabricantes y proveedores, comprometiéndose a su promoción y cumplimiento.

14.3 Control y supervisión del cumplimiento

Los fabricantes y proveedores autorizarán a Inditex y/ o a terceras partes designadas a supervisar el adecuado cumplimiento de este Código. Para ello, facilitaran los medios y el acceso a las instalaciones y a la documentación necesaria para asegurar dicha verificación.

14.4 Comité de Ética y Canal de Denuncias

El presente Código se alinea con los principios y valores que recoge el Código de Conducta y Prácticas Responsables de Inditex, el cual regula un Comité de Ética y un Canal de Denuncias a fin de asegurar su cumplimiento.

En este sentido, y para asegurar el cumplimiento del presente Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores, el Comité de Ética podrá actuar por propia iniciativa o a instancia de un fabricante, proveedor o de un tercero con relación directa e interés comercial o profesional legítimo, mediante denuncia realizada de buena fe.

A tal fin, las comunicaciones realizadas al amparo del presente Código, ya contengan denuncias de incumplimiento o consultas relativas a su interpretación o aplicación, podrán hacerse llegar a la sociedad a través de cualquiera de los siguientes medios:

- Correo ordinario a la dirección: Avenida de la Diputación, Edificio Inditex, 15142 Arteixo, A Coruña (España), a la atención del Comité de Ética.
- Correo electrónico a la dirección: comitedeetica@inditex.com
- Fax al número: +34 981 186211.

ANEXO II

Composición del Comité Sindical Global

Se acuerda la composición del Comité Sindical Global conforme a las principales regiones y países de producción a la fecha de firma del Acuerdo.

El Comité Sindical Global estaría compuesto por un total de 9 miembros repartidos conforme se indica a continuación:

África (1)

-Marruecos, Túnez, Egipto

América (1)

-Argentina, Brasil, México

Asia (4)

-Vietnam,

Indonesia -

Camboya,

Myanmar -

Bangladesh

, Pakistán

-India, Sri Lanka

Europea occidental (2)

-España y resto de países de Europa occidental

Europa oriental (1)

-Turquía y resto de países de Europa oriental

La composición del Comité podrá verse alterada a lo largo de la vigencia del Acuerdo cuando lo acuerden las Partes y en función de la evolución que pudiera experimentar la fabricación en cada una de las regiones y países que forman parte de la cadena de suministro de Inditex donde haya afiliados de IndustriALL