

# **Hacia una deslocalización textil responsable**

**Isabel Kreisler**

Documento de trabajo 78/2005



## Isabel Kreisler

Es licenciada en Ciencias Ambientales por la Universidad Autónoma de Madrid y MSc in Development Studies por la London School of Economics and Political Science. Ha colaborado con el International Institute for Environment and Development de Londres en investigaciones sobre las relaciones entre grandes empresas y comunidades locales. Ha publicado trabajos y artículos sobre la responsabilidad social corporativa y políticas públicas, sobre los mecanismos de desarrollo limpio del protocolo de Kioto y sobre los canjes de deuda por naturaleza. Trabajó para la Agencia Española de Cooperación Internacional, antes de incorporarse a Intermón Oxfam como responsable de investigaciones sobre el sector privado del Departamento de Campañas y Estudios.

Ninguna parte ni la totalidad de este documento puede ser reproducida, grabada o transmitida en forma alguna ni por cualquier procedimiento, ya sea electrónico, mecánico, reprográfico, magnético o cualquier otro, sin autorización previa y por escrito de la Fundación Alternativas

© Fundación Alternativas

© Isabel Kreisler

ISBN: 84-96204-79-0

Depósito Legal: M-51549-2005

## Contenido

<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>5</b>
<b>Presentación</b> .....	<b>7</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>1 El nuevo contexto económico del sector textil-confección</b> .....	<b>11</b>
1.1 El final del Acuerdo Multifibras y el nuevo contexto internacional del textil .....	11
1.2 Oportunidades y riesgos en un contexto globalizado .....	11
1.3 El nuevo modelo de negocio de las cadenas de producción globalizadas .....	16
<b>2 España y Marruecos ante el nuevo contexto de la deslocalización textil</b> .....	<b>19</b>
2.1 Características generales del proceso de deslocalización .....	19
2.2 La deslocalización y el sector textil en España .....	20
2.3 El textil marroquí ante el nuevo contexto internacional .....	22
<b>3 Estudio de caso</b> .....	<b>27</b>
3.1 Procedimiento de identificación y análisis de posibles buenas prácticas .....	27
3.2 Análisis de las medidas identificadas como posibles buenas prácticas .....	29
3.3 Tendencias observadas en Marruecos .....	42
3.4 Aplicación del <i>benchmark</i> y viabilidad del negocio .....	48
<b>4 Conclusiones y propuestas</b> .....	<b>52</b>
4.1 Conclusiones y recomendaciones sobre responsabilidad social corporativa, gestión de riesgos y sostenibilidad de la empresa .....	52
4.2 Conclusiones y recomendaciones sobre la compatibilización de las políticas de responsabilidad social corporativa y prácticas de compra comerciales .....	53
4.3 Conclusiones y recomendaciones sobre el papel de los gobiernos y organismos internacionales ante el reto de la competitividad y la deslocalización del textil en condiciones laborales dignas .....	54
<b>Anexo 1. Cuadro resumen de algunos aspectos relevantes del nuevo código laboral marroquí</b> .....	<b>57</b>
<b>Anexo 2. Base de datos para el análisis económico</b> .....	<b>59</b>
<b>Índice de Tablas y Gráficos</b> .....	<b>60</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>61</b>

### **Siglas y abreviaturas**

AMITH	Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement
BAIL	Beneficio antes de Amortizaciones e Impuestos
CC OO	Comisiones Obreras
CITYC	Centro de Información Textil y de la Confección
EE UU	Estados Unidos
FEDECON	Federación Española de la Confección
ICEX	Instituto Español de Comercio Exterior
I+D	Investigación y Desarrollo
IO	Intermón Oxfam
MFA	MultiFibre Agreement (Acuerdo Multifibras). Da nombre al MFA Forum
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMC	Organización Mundial del Comercio
ONG	Organización no gubernamental
PD	País(es) desarrollado(s)
PVD	País(es) en vías de desarrollo
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
RSC	Responsabilidad social corporativa
SMIG	Salario mínimo interprofesional garantizado
UE	Unión Europea
UGT	Unión General de Trabajadores
USD	Dólares estadounidenses

## Hacia una deslocalización textil responsable

Isabel Kreisler\*

Departamento de Campañas y Estudios, Intermón Oxfam

### Análisis de empresas españolas en Marruecos y propuestas de buenas prácticas

La globalización económica y la liberalización de los mercados han llevado a una rápida intensificación del fenómeno de la deslocalización hacia países del Sur. Se abren así oportunidades de negocio para empresas e inversores y también vías para ampliar la, tan necesaria, atracción de capital hacia los países en desarrollo. Sin embargo, con frecuencia el fenómeno de deslocalización se ha visto empañado por un impacto económico, social o ambiental negativo, resultado de operaciones financieras y estrategias de negocio poco responsables de algunas empresas, que se aprovechan de las insuficientes garantías de protección legal en muchos países del Sur.

La liberalización del mercado textil hace temer, más allá de las pérdidas de industria y empleo en Europa y EE UU, consecuencias negativas importantes para otros países productores, la mayoría países empobrecidos, que hasta ahora disfrutaban de acceso al mercado garantizado y que ahora quedarán excluidos por las leyes de la competitividad. La pérdida importante de industria y empleo es ya muy notable en países productores pequeños y medianos, como Bangladesh, Sri Lanka, o –en menor medida– Marruecos.

Sin embargo, esta tendencia, fruto en parte de la imprevisión de los gobiernos y la industria, no es necesariamente irreversible. Buscar y propiciar vías que hagan de estos procesos de deslocalización hacia el Sur un factor de desarrollo para sus economías, medio ambiente o bienestar social, es el reto de cara al futuro. Para ello, compatibilizar la inversión privada y modelos de negocio competitivos con la responsabilidad social de las empresas es una necesidad ineludible.

---

\* Elena Maleno ha llevado a cabo la investigación en Marruecos y han colaborado Santiago Rubio, Sonia Vila Hopkins, Isabel Tamarit, Marta Arias y Gonzalo Fanjul.

Este estudio presenta una serie de medidas que deberían facilitar la deslocalización responsable por parte de la empresa. Teniendo como objetivo compatibilizar políticas de compras con responsabilidad social corporativa, se ha propuesto un *benchmark* de posibles buenas prácticas en la gestión de la cadena de producción. Estas 15 medidas, vinculadas a la cultura empresarial y a las relaciones con proveedores, debieran facilitar una mejora de la situación laboral de los trabajadores de las cadenas de producción, manteniendo, al mismo tiempo, la competitividad de la empresa.

Las propuestas surgen de una investigación de ocho meses, que ha incluido un taller de identificación *multistakeholder* celebrado en España, una evaluación en terreno del nivel de aplicación de las “posibles buenas prácticas” (basados en las relaciones de diversas empresas españolas con sus proveedores marroquíes) y una valoración del eventual grado de repercusión positiva manifestado por las trabajadoras de esos talleres.

Las 15 propuestas a las empresas del textil sometidas a análisis son:

- Incorporar criterios de responsabilidad social corporativa en la gestión de la empresa.
- Gestionar la capacidad de influencia política de las empresas para fomentar la aplicación de estándares laborales dignos.
- Desarrollar estrategias de *marketing* que favorezcan la observancia de criterios sociales y laborales dignos por parte del proveedor.
- Gestionar de manera eficiente los procesos de toma de decisión en los niveles superiores de la cadena de producción.
- Establecer sistemas de comunicación, coordinación y coherencia entre los departamentos de compras y responsabilidad social corporativa.
- Establecer un código de conducta de obligado cumplimiento para los proveedores.
- Incorporar la observancia del código de conducta como criterio valorativo en la selección de proveedores.
- Ajustar los pedidos a la capacidad de producción del proveedor.
- Establecer un sistema de incentivos para los agentes de compra que no perjudique la consideración de criterios éticos.
- Cultivar una relación sólida con los proveedores a través de una comunicación directa, continua y fluida.
- Efectuar una programación ajustada de los pedidos de la temporada.
- Establecer medidas que faciliten al proveedor la gestión eficiente de los pedidos.
- Abrir vías de negociación de precios sostenibles con los proveedores.
- Respetar el precio y los plazos de pago acordados en la orden de pedido.
- Introducir la variable del tiempo en la fijación del precio.

## Presentación

### A modo de presentación de la labor y estudios de Intermón Oxfam

Intermón Oxfam (IO) es una organización no gubernamental dedicada a la cooperación para el desarrollo y a la ayuda humanitaria que, desde 1956, trabaja junto a personas de países en desarrollo de América Latina, África y Asia para que ejerzan su derecho a una vida digna. IO es el miembro español de la confederación Oxfam Internacional, formada por 12 organizaciones de desarrollo presentes en otros tantos países del mundo.

En el marco de su campaña “Comercio con Justicia”, Oxfam Internacional está desarrollando varios estudios sobre el impacto de la globalización de los mercados sobre los derechos laborales de los trabajadores de países del Sur, fomentando la búsqueda de alternativas que permitan que el comercio internacional funcione a favor del desarrollo.

En este contexto, Oxfam Internacional publicó en 2004 el informe Más por menos. El trabajo precario de las mujeres en las cadenas de producción globalizadas, fruto de una investigación en 12 países durante la que se entrevistó a cientos de trabajadoras, que se presentó en España junto al estudio de IO Moda que aprieta. La precariedad de las trabajadoras de la confección y la responsabilidad social de las empresas, aplicado al sector textil español. Ambas investigaciones mostraron cómo, en el mundo de la moda, las políticas empresariales que exigen entregas más rápidas, flexibles y baratas pueden perjudicar los derechos laborales de los trabajadores/as en los países donde las empresas deslocalizan su producción, al imponer una presión sobre los talleres que es trasladada a los trabajadores en forma de condiciones de trabajo más precarias y menos seguras. De esta manera, la inversión exterior en estos países está ejerciendo un impacto social negativo y no funciona, como herramienta de lucha contra la pobreza, con toda la intensidad esperada.

A raíz de estas investigaciones, IO mantiene un proceso de diálogo con los distintos interlocutores del sector textil en España para plantear alternativas de negocio que permitan reconciliar las exigencias de una política empresarial exitosa con los requerimientos de una estrategia de responsabilidad social efectiva. En concreto, el presente informe se alimenta de más dos años de trabajo de IO con el sector textil, en el que se ha mantenido una relación continuada con varias empresas, con sindicatos y también con la patronal de la confección (FEDECON).

Además, IO apoya activamente la campaña que diversas organizaciones sociales, con participación de sindicatos nacionales, están llevando a cabo en Marruecos por la implantación y aplicación efectiva del nuevo Código de Trabajo, manteniendo, en este marco, una interlocución directa con la Administración marroquí e incipiente con la industria textil marroquí.

A nivel internacional, además de Oxfam Internacional, otras organizaciones como la Ethical Trading Initiative coinciden en señalar la relevancia de compatibilizar las políticas de compras con la responsabilidad social corporativa (RSC), dentro de la agenda de las empresas para contribuir a un desarrollo sostenible y responsable.

En la línea del trabajo de investigación de IO, este informe no pretende ser un documento académico ni constituir un análisis científico exhaustivo sobre la cuestión planteada. Se trata, más bien, de arrojar algo de luz sobre el amplio debate en torno a la deslocalización. El análisis se aborda desde la óptica de las oportunidades que el comercio internacional puede ofrecer en la lucha contra la pobreza, centrándose en el sector textil, vital para el desarrollo de muchos países empobrecidos. Se ha tratado de reflejar en este informe las informaciones obtenidas de las fuentes de información sobre el terreno (proveedores y trabajadores/as). Según nuestra experiencia, estas voces, que representan partes interesadas del debate, aunque pocas veces tienen cabida en investigaciones académicas, suelen aportar datos clave para el análisis.

En este caso, el equipo investigador ha trabajado en constante contacto con interlocutores marroquíes. Si bien la muestra obtenida para el estudio es limitada, este “botón de muestra” sobre las relaciones en la cadena de suministro del textil entre empresas españolas y marroquíes refleja información fehaciente y rigurosa, de primera mano, que permite obtener, tras su análisis, resultados significativos y sugerir algunas líneas de actuación en la senda hacia una deslocalización responsable.



## Introducción

El proceso de globalización y liberalización de los mercados ofrece oportunidades para empresas e inversores y también una atracción de capital necesaria para los países en desarrollo. A menudo, sin embargo, el fenómeno de la deslocalización de empresas hacia estos países se ha visto empañado por actuaciones y estrategias de negocio que han significado un impacto social y/o ambiental negativo en países empobrecidos y con menores garantías de cobertura legal.

El actual contexto de apertura del mercado textil puede significar una ocasión para la búsqueda de soluciones conjuntas y de formas de deslocalización que fomenten una liberalización comercial favorable para todos los países. Proponer líneas de trabajo que propicien una “deslocalización responsable” y una “inversión pro desarrollo” es el objetivo último de este estudio, especialmente enfocado hacia el papel de las empresas en la promoción de los derechos laborales en el sector textil.

Un análisis preliminar de la coyuntura del sector textil a nivel internacional, tras el fin del Acuerdo Multifibras, y la revisión de algunas consecuencias laborales del actual modelo de negocio en las grandes cadenas de valor globalizadas conforman el punto de partida de este informe. A continuación, se abordarán las características generales del fenómeno de la deslocalización textil y su repercusión sobre algunos aspectos de la relación comercial entre España y Marruecos, con el objetivo de centrar el contexto en el caso de estudio propuesto: la deslocalización de empresas textiles españolas en Marruecos.

Tras estas reflexiones previas, el informe somete a análisis y seguimiento una serie de medidas que deberían facilitar que las empresas llevaran a cabo deslocalizaciones más responsables. Poniendo énfasis en la compatibilización de políticas de compras y de responsabilidad social corporativa (RSC)<sup>1</sup>, el *benchmark* de posibles buenas prácticas propuestas en la gestión de la cadena de producción (vinculadas a la cultura empresarial y a las relaciones con proveedores) debiera facilitar una mejora de la situación laboral de los

---

<sup>1</sup> Se entiende por RSC el reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la empresa de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, de forma que se generen políticas, estrategias y procedimientos que tengan como fin satisfacer dichas preocupaciones y configuren las relaciones de la empresa con sus interlocutores sociales: trabajadores, accionistas, inversores, consumidores, Administración pública y entidades sociales.

trabajadores de las cadenas de producción, manteniendo, al mismo tiempo, la competitividad de la empresa.

Las tendencias observadas en esta búsqueda se basan en las investigaciones realizadas por IO durante ocho meses en dos fases de trabajo. La primera, en España, se centró en la identificación de las medidas sometidas a análisis. La segunda, sobre el terreno, trató de evaluar el nivel de aplicación de las “posibles buenas prácticas” en la gestión de las relaciones con sus proveedores de las empresas españolas que internacionalizan su cadena de producción en Marruecos y el eventual grado de repercusión positiva para las trabajadoras.

Finalmente, el informe reflejará algunas conclusiones y recomendaciones para distintos actores sociales, derivadas de investigaciones previas, de la interlocución con las partes interesadas y del análisis e interpretación de la información obtenida a lo largo del estudio.

## 1. El nuevo contexto económico del sector textil-confección

### 1.1 El final del Acuerdo Multifibras y el nuevo contexto internacional del textil

El Acuerdo sobre Textiles y Vestido de la Organización Mundial del Comercio (OMC), vigente desde 1995, dejó de estar en vigor el 1 de enero de 2005. Este acuerdo sustituyó en su día al “Acuerdo Multifibras” con el objetivo de facilitar un repliegue ordenado de la industria textil en los países desarrollados (PD), al tiempo que se fomentaba la producción en los países en vías de desarrollo (PVD)<sup>2</sup>. El sistema establecía las reglas de exportación hacia Estados Unidos y Europa en la industria del textil y la confección, a través de un sistema de cuotas que ofrecía un acceso preferencial a estos mercados por parte de muchos PVD que quedaban así, en cierto modo, al abrigo de la competitividad del mercado global.

El fin del Acuerdo Multifibras supone que estas cuotas quedan eliminadas, de modo que los productores de todos los países deberán ganar su nicho de mercado en un sistema competitivo a nivel internacional. A partir de 2005, los únicos instrumentos de regulación disponibles para afrontar esta nueva coyuntura del sector textil serán los aranceles, acuerdos preferenciales bilaterales o regionales, “reglas de origen” y medidas de protección *antidumping* dispuestas por la OMC. Se abre, de este modo, una nueva era en las relaciones comerciales a nivel global en el sector textil-confección, con nuevos riesgos a afrontar y nuevas oportunidades que habrá que saber aprovechar.

### 1.2 Oportunidades y riesgos en un contexto globalizado

El fin del Acuerdo Multifibras tendrá consecuencias económicas y sociales importantes. Algunas afectarán únicamente a determinados países, en función de su coyuntura económica, otras serán de alcance global.

---

<sup>2</sup> Aunque fue en efecto el Acuerdo sobre Textiles y Vestido (1995-2005) el que finalizó en 2005, comúnmente se habla del «fin del Acuerdo Multifibras (1974-1995)» para referirse al final del sistema de cuotas en la industria textil el 1/1/2005.

### **A. Un contexto de oportunidades a aprovechar...**

El final de las cuotas implica que los compradores son libres de abastecerse de los países y proveedores que ofrezcan mejores condiciones en términos de precio, calidad, rapidez, gestión de riesgos y servicio. La liberalización del mercado favorecerá a los productores más eficientes y generará, por tanto, mayor riqueza. Así, el nuevo régimen de intercambio propiciará, desde el punto de vista macroeconómico, resultados globales positivos a largo plazo.

Para algunos países, que hasta ahora veían restringidas sus exportaciones por el límite de su cuota, esta será una oportunidad para aumentar las exportaciones y fortalecer su balanza comercial: países como China y, en menor medida, la India, serán los grandes beneficiados del fin del Acuerdo Multifibras.

Acompañado de las políticas oportunas, el crecimiento económico generado por la industria textil en estos países debería ayudar a su desarrollo y ofrecer empleo, y con ello salidas de la pobreza, a una población inmensa y empobrecida (sólo en China, según datos del Banco Mundial, el 46,7% de una población de casi 1.300 millones de personas vive con menos de 2 USD al día<sup>3</sup>).

### **B. ... y de riesgos a afrontar**

A pesar de los potenciales beneficios globales en la lucha contra la pobreza, a corto plazo la liberalización del mercado textil plantea riesgos económicos y sociales para los principales países importadores, y hace temer consecuencias negativas importantes para otros países productores, entre ellos, muchos PVD.

En Europa y Estados Unidos, el 1 de enero de 2005 hizo sonar las alarmas de la industria textil por el riesgo de “avalancha” de importaciones con procedencia del mercado asiático, como resultado del levantamiento de cuotas y total apertura de sus mercados.

En mayo de 2005<sup>4</sup>, tras la publicación del dato de la balanza comercial que reflejaba una media de incremento de las importaciones textiles chinas, durante el primer trimestre de 2005, del 54% (alcanzando un aumento del 1.500% en algunas categorías de productos), EE UU decide limitar el incremento anual de las importaciones chinas al 7,5%, activando así de manera unilateral, la cláusula de salvaguarda para tres categorías de productos textiles.

En Europa, sólo entre enero y marzo de 2005, la importación en la UE de productos del textil y vestido procedentes de China creció en una media del 147,7%, según datos de la

---

<sup>3</sup> [http://www.worldbank.org/data/wdi2005/pdfs/Table2\\_5.pdf](http://www.worldbank.org/data/wdi2005/pdfs/Table2_5.pdf).

<sup>4</sup> Los datos citados a continuación proceden de diversas fuentes: Inside Trade, IPS Brussels, El País y CITYC. Fechas consultadas: 06/04/05; 05/05/2005 y 10/06/05.

Comisión Europea. En junio de 2005, la UE y China alcanzan un acuerdo para establecer límites a la exportación textil china hacia Europa. La salvaguarda (límite al incremento anual de entre el 8% y el 12,5%, según producto, con vigencia hasta 2008) cubre todas las categorías de productos textiles que más inquietaban a la UE y garantiza una evolución gradual de las exportaciones chinas en tres años.

Ante la amenaza de “avalancha china” que el fin del Acuerdo Multifibras suponía para la industria textil de EE UU y la UE, estos países tardaron menos de seis meses en hacer valer sus medidas de protección. Además de ello, la liberalización de los mercados y la entrada de China en la OMC abrió un inmenso mercado a la exportación para otros productos industriales y servicios (especialmente en el sector seguros), que beneficiará generosamente a EE UU y la UE. Por otro lado, estos países disfrutaban de economías y redes sociales potentes, además de ayudas estatales a la reestructuración de sus industrias y reconversión de su mano de obra. Por tanto, las consecuencias previstas para estos países no son las más inquietantes, aunque quizás sean las de mayor eco mediático.

El impacto económico y social de la liberalización textil es, sin embargo, muy preocupante para otros países productores, que antes podían mantener una industria textil por el acceso a un mercado garantizado y que ahora quedarán excluidos por las leyes de la competitividad. Como demuestra la Tabla 1 (que refleja los grados de dependencia del sector textil de algunos países en desarrollo), las consecuencias para la industria, economía y empleo de algunos PVD pueden ser catastróficas si no se toman medidas urgentes al respecto.

Los países que más van a sufrir el fin del Acuerdo Multifibras, desde el punto de vista económico y social, son PVD especialmente vulnerables por diversos motivos:

- Algunos países del Magreb y Europa del Este que, por su dependencia histórica de las exportaciones textiles (en el caso de Magreb) o por la vulnerabilidad de sus economías

**Tabla 1. Importancia del sector textil en diversos países en desarrollo**

País	% de textil en el empleo industrial	% de textil en exportación de manufacturas
Bangladesh	40	62
Sri Lanka	33	50
Camboya	62	82
Honduras y El Salvador	26	40
Lesotho	90	90
Marruecos	45	36

Fuente: Mills, 2004 y Ministerio de Comercio Exterior Marroquí.

en transición, necesitarían una ampliación del periodo transitorio para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

- Países como Bangladesh o Lesotho, que, por el impacto económico y social generado por la liberalización y la carencia de redes sociales de “amortiguamiento”, se enfrentan a un riesgo de pobreza extrema para gran parte de la población.
- Otros países del Sudeste Asiático, como Sri Lanka, que afrontan ya un contexto de crisis por la devastación del tsunami, al que vendría a sumarse el impacto del fin del Acuerdo Multifibras.

La pérdida importante de industria y empleo, ya perceptible en países productores pequeños y medianos (como Bangladesh, Sri Lanka, o –en menor medida– Marruecos), indica, ciertamente, la urgencia para estos países y sus industrias de adoptar nuevas estrategias de competitividad en el nuevo contexto internacional, pero, también, la clara necesidad de que desde instancias internacionales se intervenga con políticas adecuadas que puedan proveer una ayuda financiera y técnica efectiva para mitigar los impactos negativos de la liberalización.

Además de estas especiales coyunturas de riesgo por países, se prevé, como resultado de la liberalización textil, un notable impacto sobre el mercado laboral a escala global.

### **C. Alteraciones del mercado laboral a escala global**

En el año 2000, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) estimaba pérdidas de empleo en el sector textil de hasta 30 millones a nivel internacional, mientras en 2004 el Financial Times aumentaba la cifra hasta 40 millones (MFA, 2004). Las pérdidas con mayor impacto socioeconómico se producirán en PVD.

El sector textil, además de por bajos salarios, también se ha caracterizado por una mano de obra fundamentalmente femenina y poco formada. Todo ello hace prever una pérdida de empleo especialmente significativa entre una masa de trabajadores/as, particularmente vulnerable y con menos oportunidades de encontrar empleos alternativos. Factores todos que agravan el impacto social de la reestructuración del mercado del textil a nivel internacional.

Sin embargo, es de esperar que la pérdida de empleo en el sector textil en algunos países se vea compensada, en alguna medida, por la creación de empleo textil en otros países y en otros sectores de actividad. De este modo, es posible que a escala global se produzca un “trasvase” de mano de obra. Sin embargo, deberían ponerse las medidas para que éste *de facto* se produzca y que la evolución sea de manera gradual, ordenada y acompañada por medidas de “amortiguación” para los países y sectores perjudicados.

Por otro lado, tras el fin del Acuerdo Multifibras, la mayor competitividad y tendencia a la baja en los precios en el mercado internacional llevará, previsiblemente, a las empresas

a demandar rebajas en los costes de producción. En general, en los PVD, como estrategia de atracción de capital extranjero, los recortes en costes laborales llevan hacia la precariedad, debido a la laxitud o falta de aplicación de los estándares internacionales. Es lo que se denomina “carrera de mínimos” en las condiciones de trabajo. A menos que se afronte de manera efectiva el vínculo entre respeto a estándares laborales y productividad, la caída de los precios supone una amenaza para las condiciones laborales.

En contextos con una cobertura legal ya precaria, esto puede llevar a incrementar la presión sobre el trabajador y a recortar salarios y beneficios sociales, poniendo en juego el derecho a una vida digna para el trabajador. En esta dinámica, incluso aquellos países que habían hecho esfuerzos y empezaban a ver avances en la legislación laboral podrían verse penalizados por ello, dentro de la lógica del mercado, al haber aumentado costes de producción<sup>5</sup>. Al mismo tiempo, la liberalización del mercado favorece, en cambio, a los países donde la no aplicación de los estándares internacionales y la falta de derechos laborales permite producir a menor coste. Sin políticas que garanticen la aplicación de unos estándares mínimos a nivel internacional y que fomenten una “deslocalización responsable”, la carrera hacia mínimos en el ámbito de los derechos laborales se verá acelerada.

Amortiguar todos estos impactos, a través de un sistema gradual de desaparición de las cuotas a lo largo de los últimos diez años, era el objetivo del Acuerdo sobre Textiles y Vestido. Por ello no deja de ser llamativa la imprevisión de los gobiernos (especialmente de los PD, que limitaron la importación primero y decidieron eliminar las cuotas después), que se enfrentan ahora a las consecuencias de la liberalización sin haber tomado, prácticamente, medidas de reestructuración de sus industrias que pudiesen mitigar hoy, de manera efectiva, los daños pronosticados.

Como resultado, en torno al mercado del textil y la confección existen hoy, sobre todo, muchas incertidumbres. La evolución del sector dependerá de cómo reaccione la industria de los países productores al aumento de competitividad y de qué estrategias pongan en marcha los países importadores, que mantienen la posibilidad de regular los intercambios internacionales en el seno de la OMC.

El acceso a los mercados internacionales y la atracción de la inversión exterior directa son factores imprescindibles para el desarrollo de los PVD. Pero, para que la apertura de los mercados y la inversión exterior favorezcan el desarrollo sostenible, es necesario poner los instrumentos de regulación del mercado al servicio de los intereses de la población de los países más desfavorecidos y no al de los fines proteccionistas de las economías más potentes.

---

<sup>5</sup> En Marruecos, por ejemplo, a pesar de la reciente entrada en vigor del nuevo Código laboral y al aumento del salario mínimo, debido a la caída de precios desde 2005, la Asociación Marroquí del Sector Textil-Confección (AMITH) está reclamando la liberalización del salario mínimo (<http://www.leconomiste.com>).

Fomentar el crecimiento económico a través de la inversión directa y la generación de negocio no, necesariamente, significa ayuda al desarrollo. El nuevo contexto de liberalización del sector textil ofrece una ocasión para plantearse qué tipo de deslocalización, qué tipo de inversión y qué tipo de negocio son los que impulsan el desarrollo sostenible.

### 1.3 El nuevo modelo de negocio de las cadenas de producción globalizadas

#### A. Exigencias del mercado global

En el año 2004, Oxfam Internacional elaboró una investigación sobre el funcionamiento de las cadenas de producción globales en 12 países distintos y en los sectores del textil y la industria agroalimentaria, que se publicó bajo el título: Más por menos: el trabajo precario de las mujeres en las cadenas de producción globalizada (Oxfam Internacional, 2004a). Este estudio ilustraba cómo el modelo de negocio actualmente preponderante, el *just in time delivery*, lleva a las empresas a desarrollar unas estrategias de compras que son difícilmente compatibles con el respeto de los derechos laborales de los trabajadores/as y del cumplimiento de sus propios códigos de conducta en las fábricas de producción.

Las exigencias del *just in time delivery* y un contexto donde priman la estacionalidad y los cambios rápidos de colección llevan a demandar a los proveedores plazos de entrega muy cortos, precios bajos y mucha flexibilidad en la gestión de pedidos. El informe Más por Menos demostró cómo el requerimiento de producir siempre “más rápido”, “más flexible” y “más barato” imprime una presión a las cadenas de talleres proveedores que repercute sobre las condiciones laborales de las trabajadoras en la cadena de producción en forma de largas jornadas, contratación temporal o precaria, salarios insuficientes, etc.

La Tabla 2 resume estos procesos identificados en las cadenas globales y empieza a perfilar algunas de las posibles soluciones que se analizarán más adelante.

Por otro lado, la globalización de los mercados ha aumentado los destinos geográficos de la deslocalización, ha multiplicado el número de proveedores de las empresas y, aparejado a ello, ha aparecido la figura del *trader*, empresa contratadora de los servicios en la cadena de suministro. La aparición de este intermediario y el distanciamiento geográfico entre los centros de decisión y el lugar del impacto de las operaciones explican un contexto global donde las responsabilidades se diluyen y el rendimiento de cuentas se dificulta. Todos estos factores contribuyen a explicar, en los últimos años, la existencia de unas condiciones laborales ínfimas al final de la cadena de suministros.

#### B. Una inversión necesaria

Sin embargo, la globalización y liberalización de mercados, así como la deslocalización de la inversión hacia destinos en PVD, no debiera interpretarse como intrínsecamente



**Tabla 2. Tendencias en la gestión de la cadena de suministro globalizada y repercusiones sobre las trabajadoras**

Factor	Repercusión	Coste oculto	¿Posible solución?
+ Rápido	<b>Just in time delivery</b> , del taller a la tienda, sin costes de almacenamiento.	<b>Exceso de horas de trabajo</b> , a menudo no remuneradas.	Proceso de toma de decisión más ágil y gestión eficiente de los niveles superiores de la cadena de producción.
	<b>Pedidos de última hora</b> , derivados de retención de la colección o en función de la aparición de tendencias, variaciones climáticas...	<b>Horas extras</b> , frecuentemente sin previo aviso y obligatorias, con costes familiares.	No retener tanto tiempo la colección.
	<b>Penalización por retraso</b> . “Multas” a los talleres, fijación de precios en el momento de entrega, retención de pagos.	<b>Fatiga y estrés: lesiones musculares, etc.</b> , provocados por movimientos repetitivos del trabajo en cadena, en aras de una mayor rapidez.	Ajustar los pedidos a las capacidades del proveedor.
	<b>Insuficiente comunicación</b> . Falta de acceso a información de temporada y merma de la “capacidad de reacción” y planificación del taller.		Anticipar los pedidos al taller.  Asumir los costes extra derivados de los imprevistos.
+ Flexible	<b>Previsión insuficiente</b> . Cambios de pedido imprevistos. Genera inseguridad al taller, lo que repercute en las condiciones de contratación de los trabajadores.	<b>Bolsas de trabajadoras flotantes</b> sin estabilidad, sin contratos, sin seguridad social.	Mejorar las predicciones de temporada (IT).  Programación de pedidos.
	<b>Rechazo de entrega</b> . El taller no se ve compensado por las pérdidas y repercute costes añadidos sobre los trabajadores.	<b>Contratación de grupos vulnerables</b> . Esas condiciones de trabajo llevan a reclutar a colectivos sin capacidad de negociación.	Fragmentación de pedidos: tratar de evitar las localizaciones “de riesgo” para los pedidos de última hora.
	<b>Pedidos de repuesto de prendas exitosas imprevistos</b> . El taller no puede permitirse rechazar pedidos, por lo que relaja el cumplimiento del código de conducta y/o se ve forzado a subcontratar.	<b>Contratos eventuales</b> . Inestabilidad laboral.	Adelantar parte de la producción, los pedidos de los “básicos”.
	<b>Picos de producción</b> . La falta de programación impide evitar la acumulación de pedidos y los parones en la producción, desincentivando la estabilidad laboral.	<b>Subcontratación incontrolada</b> . Para responder al pedido, el taller recurre a trabajadores externos, sin necesariamente aplicar las condiciones laborales establecidas.	Desarrollo de estrategias de <i>marketing</i> : colecciones de “hasta que dure”.  Asumir costes añadidos de pedidos de urgencia.
+ Barato	<b>Precios a la baja</b> . Los talleres perciben una bajada de los precios de compra año tras año, que no ven repercutida en el precio de venta. Asumen los costes extra.	<b>Salarios indignos</b> . Los costes extras del taller se trasladan a los trabajadores. A menudo no se respetan los salarios mínimos.	Recorte de costes otros que los de producción.  Negociación de precios “sostenibles”.
	<b>Retención de pagos y fijación de precio en entrega</b> .	<b>Falta de cobertura social</b> . Los costes extras derivados del cumplimiento de códigos no se premian. Se prescinde así de pensiones, bajas de enfermedad, de maternidad...	Compartir el riesgo de las fluctuaciones de precio.  No retener los pagos.
	<b>Incentivos perversos al equipo de compras</b> .	<b>Garantías de seguridad e higiene mínimas</b> . El taller no invierte en la mejora de los espacios de trabajo, se limita a lo exigido.	Fragmentación de precios, diferenciación del producto.
	<b>Precio sostenible comprometido</b> .		

Fuente: Elaboración propia.

perniciosa para los derechos laborales y el derecho a una vida digna. Al contrario, la inversión extranjera directa y la atracción de industrias son componentes necesarios para el desarrollo de los PVD al generar empleo, propiciar una transferencia de conocimientos y tecnología, y generar recursos para crear y fortalecer redes de protección social en estos países. Todo ello no puede ni debe depender de la Ayuda Oficial al Desarrollo, sino que es preciso encontrar y fomentar un crecimiento económico que permita a los PVD integrarse en los mercados, según sus propias estrategias comerciales y ventajas competitivas, sin por ello sacrificar su capital humano ni hipotecar sus recursos.

Buscar y propiciar vías que hagan de estos procesos de deslocalización hacia los PVD un factor de desarrollo, y no un factor riesgo para sus economías, medio ambiente o bienestar social, es el reto de cara al futuro. En ello, la inversión privada y la responsabilidad social de las empresas jugarán un papel importante.

Este informe pretende identificar algunas líneas de actuación en este sentido, vinculadas a la necesidad de compatibilizar un modelo de negocio competitivo para la empresa con unas políticas de RSC que favorezcan el desarrollo sostenible de los países y entornos donde la empresa opera.

En el apartado 3 de este informe, y tomando como punto de partida la deslocalización de empresas españolas del textil en Marruecos, analizaremos algunas propuestas concretas. Antes de ello, y para completar el retrato del ámbito bajo el que se sitúa dicho estudio de caso, pasamos a analizar el contexto de la deslocalización textil entre España y Marruecos.

## 2. España y Marruecos ante el nuevo contexto de la deslocalización textil

### 2.1 Características generales del proceso de deslocalización

El fenómeno de la deslocalización es propio de la dinámica de internacionalización de las economías y liberalización de los mercados. Consiste en ubicar ciertas fases del proceso de producción en localizaciones geográficas con ventajas respecto al mercado nacional. El fin de la deslocalización es aumentar la rentabilidad y competitividad de la empresa, y los factores que la inducen son principalmente ventajas en el país de destino en términos de (Lucio, 2004):

- Reducción de costes: en general costes laborales.
- Contexto favorable al negocio: condiciones políticas, fiscales o legales más permisivas.
- Recursos o externalidades positivas: recursos tecnológicos o mano de obra especializada.
- Facilidades en logística y distribución: mejor infraestructura y acceso a los mercados de destino.
- Diversificación de riesgos a través de la internacionalización.

En los procesos de deslocalización surgen una serie de ventajas y riesgos, tanto para el país de destino como para el país de salida o “deslocalizador” (Lucio, 2004).

País de destino:

- Aumento de la inversión exterior, generación de puestos de trabajo y riqueza a medio plazo.
- Las medidas de atracción de inversores suelen ir acompañadas de una “carrera de mínimos” en cuanto a legislación laboral, medioambiental y fiscal. Ello puede acarrear un coste social, ambiental y económico que comprometa la base productiva del

país, hipotecando en algunos casos las posibilidades de un desarrollo sostenible a largo plazo. Inducido también por la deslocalización, se produce cierta tendencia al empeoramiento de la oferta de empleo y niveles salariales de los trabajadores no cualificados.

País de salida:

- A largo plazo, y desde una perspectiva macroeconómica, la deslocalización fomentaría la reducción del coste marginal de producción de las empresas, aumentando su rentabilidad y beneficio, y contribuyendo a una economía más eficiente y productiva, capaz de fomentar la innovación y creación de nuevo empleo a través de I+D.
- Pérdida de industria y de puestos de trabajo, con las cargas sociales que ello supone.

Los sectores industriales más proclives a la deslocalización son aquellos más intensivos en mano de obra y menos en tecnología, y por ello más adaptables y “móviles”, como la confección (textil y calzado) o el ensamblaje (muebles, juguetes o electrónica).

En concreto, para el textil-confección los destinos principales para la deslocalización europea, donde coinciden mano de obra barata y condiciones fiscales favorables, son Europa del Este (en especial desde la ampliación), el Magreb (Marruecos y Túnez fundamentalmente) y el Sudeste asiático (China, la India, Vietnam, Indonesia, Sri Lanka o Bangladesh).

## 2.2 La deslocalización y el sector textil en España

### A. El textil español ante el nuevo contexto internacional

Actualmente el textil supone el 5% de la exportación española, siendo el mercado europeo el destino principal. En este mercado, el textil español es el quinto en importancia en términos de producción y empleo. Es importante destacar, sin embargo, que el textil europeo ha sufrido una importante pérdida de cuota de mercado mundial: del 43% en 1990 al 30% en 2002, según datos del Ministerio de Industria.

El textil-confección ocupa en España a un total de 226.500 personas. Supone el 8,2% del empleo industrial y tiene en el año 2004 una tasa creciente de paro del 11,7%. A partir de estos datos, el Centro de Información sobre el Textil y la Confección (CITYC) maneja actualmente, las siguientes previsiones respecto al impacto del final del Acuerdo Multifibras, extrapolando los datos de las tendencias observadas en los primeros meses de 2005 y en función de distintos escenarios:

### Escenario pasivo

No hay reacción del sector ante las nuevas condiciones del mercado mundial y se mantiene el actual esfuerzo exportador.



Fuerte caída de la producción:

**Pérdida de empleo anual: 11.577.**

### Reacción exportadora

Fuerte reacción exportadora resultante en un aumento proporcional al de los años noventa (esfuerzo diferenciado por subsectores y especialidades).



Reducción de empleo como consecuencia del aumento de la productividad:

**Pérdida de empleo anual: 7.544.**

## B. Tendencias del sector: reestructuración y deslocalización

España, en los últimos años, ha pasado de ser un país destino de deslocalización a ser país “deslocalizador” del que las empresas salen hacia otros destinos. Actualmente los principales países receptores de la industria textil española son Marruecos, China, Bangladesh, Sri Lanka y Este de Europa (Polonia, Hungría, República Checa y Lituania, principalmente) (CITYC, 2003a).

Al igual que en el resto de los países europeos, en España el sector textil atraviesa un momento delicado a raíz de la desaparición del sistema de cuotas. También como el resto de la UE, el textil español trata de mantener su competitividad en el mercado internacional, frente al empuje asiático, a través de incrementos de productividad mediante la reestructuración del sector. La especialización, inversión e I+D en aspectos con mayor valor añadido son las fórmulas promovidas. En paralelo, se han venido deslocalizando hacia otros países las fases de producción de menor valor añadido.

De manera específica, ante el impacto para la industria del fin del Acuerdo Multifibras, las empresas españolas, a través de su patronal FEDECON, han solicitado al Gobierno medidas de apoyo. Desde el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio se están desarrollando dos líneas de actuación para hacer frente a los retos que enfrenta el sector. Por un lado, se trataría de ofrecer ayudas para retener y hacer más competitivas a las empresas instaladas en España<sup>6</sup> y, por otro lado, se contemplarían medidas de apoyo a la deslo-

<sup>6</sup> La Secretaría General de Industria ha acordado medidas para hacer frente a la deslocalización textil. Entre ellas, el apoyo a la concentración empresarial, acceso a canales de distribución, proyectos de internacionalización, el fomento de la innovación e I+D, con una previsión de dotación de fondos por valor de 15 millones de euros y medidas de carácter social que amortigüen los efectos de la pérdida de empleo en el sector (El País, 27/12/04).

calización de las fases de producción con menor valor añadido, donde una industria con unos costes como la española es menos competitiva<sup>7</sup>.

En estos últimos años, este esfuerzo modernizador del sector de la confección parece estar dando resultados. Según la Comisión Europea, España pasó a encabezar, en el año 2000, el *ranking* de países europeos en el segmento de alta calidad de sus exportaciones textiles (Tremosa y Trigo, 2003).

## 2.3 El textil marroquí ante el nuevo contexto internacional

### A. Consecuencias del fin del Acuerdo Multifibras

El sector textil es vital para la economía marroquí. Según los datos del Ministerio de Industria marroquí, el sector textil-cuero representaba el 14% de la producción industrial, el 45% del empleo y el 36% de las exportaciones totales en 2003<sup>8</sup>. La UE, que absorbe el 93% de la exportación, es el principal socio comercial textil.

Según el Ministerio del Comercio Exterior marroquí, las exportaciones de productos de confección han disminuido un 16% entre el primer trimestre de 2004 y el primer trimestre de 2005<sup>9</sup>. De acuerdo con los indicadores de intercambio exterior de la Office des Changes, Marruecos podría llegar a perder el 40% del mercado europeo con la entrada masiva de importaciones chinas en Europa.

Como demuestran las cifras de la Agencia Oficial de Estadísticas<sup>10</sup> marroquí, publicadas en mayo 2005, el sector ha sufrido pérdidas de empleo muy importantes. Según la última encuesta nacional sobre la evolución del mercado laboral, entre el primer trimestre de 2004 y el primer trimestre de 2005 el sector textil-confección ha perdido 95.000 empleos. La reducción de puestos ha afectado especialmente a las mujeres: el 30% del empleo femenino habría desaparecido (computando supresión de empleo formal e informal).

Según el Secretario General de la patronal del sector marroquí (AMITH), “el fin de las cuotas va a suponer el mayor seísmo industrial que ha vivido Marruecos en los últimos años. (...) En opinión de los expertos, la proximidad geográfica entre Marruecos y España –y también Portugal– apenas servirá para prolongar tres o cuatro años más la agonía (...)”<sup>11</sup>.

---

<sup>7</sup> El Gobierno anunció la puesta en marcha de un plan de promoción exterior dotado con 14 millones de euros en 2005 dirigido por el ICEX (El País, 06/12/04).

<sup>8</sup> [http://www.mcinet.gov.ma/mciweb/mciweb/mci\\_infrast\\_chiffres\\_w.jsp](http://www.mcinet.gov.ma/mciweb/mciweb/mci_infrast_chiffres_w.jsp).

<sup>9</sup> [http://www.mce.gov.ma/EtudeStat/Etude\\_TB\\_ANNU.asp](http://www.mce.gov.ma/EtudeStat/Etude_TB_ANNU.asp).

<sup>10</sup> [www.hcp.ma/](http://www.hcp.ma/).

<sup>11</sup> Fuente: [www.leconomiste.com](http://www.leconomiste.com).

Las consecuencias no se reducen únicamente a la pérdida de cuota exportadora y de empleo, sino que amenazan también a las condiciones de trabajo en el sector. En los últimos meses, en la prensa marroquí avanzan las propuestas de liberalización del salario mínimo (SMIG): “Perdemos empleo porque los inversores se van a Sri Lanka, a China; podríamos retenerlos e incitar a otros a venir si nuestro SMIG se ajustara al nivel del de nuestra competencia” (empresario marroquí en declaraciones a la prensa económica marroquí)<sup>12</sup>.

## B. Relaciones comerciales con España y opciones de competitividad

En este contexto de amenazas, Marruecos se ve obligado a buscar alternativas y ventajas comparativas de su industria textil con respecto a las de otros países, y los vínculos con España podrían ofrecer una oportunidad.

De acuerdo con las conclusiones del Foro de Tánger (Foro de Tánger, 2004), organizado por la Cámara Española de Comercio e Industria en septiembre de 2003, el análisis del sector textil marroquí de cara al futuro gira en torno a debilidades/fortalezas y amenazas/oportunidades:

### Debilidades

- Escasa oferta interna de materia prima.
- Predominancia de la subcontratación sobre el producto acabado.

### Fortalezas

- Experiencia en el sector.
- Mano de obra experimentada.
- Colaboración con socios europeos.
- Oferta amplia en confección.

### Amenazas

- Fin del sistema de cuotas del MFA y afluencia de productos asiáticos al mercado europeo.
- Ampliación europea hacia el Este.
- Preferencia de los distribuidores del producto terminado sobre la subcontratación.

### Oportunidades

- Proximidad del mercado europeo.
- Apoyo institucional al textil.
- Zona de intercambio paneuromediterránea<sup>13</sup>.
- Acuerdo de libre intercambio EE UU/Marruecos.

Marruecos está actualmente promoviendo la evolución de su industria textil de un modelo de simple subcontratación a un modelo llamado “cocontratación”, como mecanismo

<sup>12</sup> El salario marroquí giraría entorno a los 180 euros, mientras el de Túnez a 140, el de Rumanía a 100 y el de Moldavia a 40 (<http://www.leconomiste.com>).

<sup>13</sup> Las “reglas de origen” paneuromediterráneas están en su fase final de adopción por parte de la Comisión Europea.

de reacción ante la presión ejercida por el aumento de competitividad derivado de la ampliación de la UE hacia el Este y el fin del Acuerdo Multifibras.

La “cocontratación” supone un estadio intermedio entre la mera subcontratación de servicios de confección y el producto acabado. Este nuevo modelo, al que quiere tender la industria marroquí, deja en manos del proveedor mayor creación de valor añadido, al tiempo que asume más decisiones, riesgos y responsabilidad en el proceso de producción (p. ej.: búsqueda de proveedores de los tejidos, asunción de mayores costes financieros, planificación de pedidos, etc.). Esta evolución requerirá importantes inversiones en I+D y formación en el sector textil-confección.

Las medidas acordadas por la patronal del sector (AMITH) y el Ministerio de Industria marroquí<sup>14</sup> para hacer frente a la situación delicada del sector se enmarcan en el Plan de relanzamiento del sector textil-confección. El principal objetivo de este plan es apoyar la competitividad del sector textil y la confección, a través de una serie de medidas destinadas tanto a la industria marroquí como a inversores extranjeros. Entre otras disposiciones, se contempla una reducción de costes en aduana, facilidades de crédito para la inversión en proyectos de reestructuración financiera de empresas, puesta a punto estructural y técnica de la industria, promoción industrial y desgravación de cargas sociales para las empresas. No se han previsto, sin embargo, medidas especiales para afrontar la pérdida de empleos y el impacto social que esta empieza a generar.

Este contexto de cambio y nuevas apuestas de competitividad podría ofrecer oportunidades para la relación comercial entre España y Marruecos.

El textil representa un 43% de las exportaciones de Marruecos hacia España. La deslocalización en Marruecos ofrece oportunidades de reducción de costes a la PYME española, lo que iría en consonancia con el plan del ICEX de apoyo a la internacionalización de la empresa textil española. Por su parte, Marruecos podría beneficiarse de la transferencia de tecnología desde España. Un desarrollo de la industria marroquí del “ensamblaje” hacia la asunción de otras fases del proceso, con mayor valor añadido, que implicasen desarrollo tecnológico y logístico, podría contribuir a la evolución de la relación comercial hispano-marroquí hacia un estadio más maduro (en la línea de la cocontratación), estableciendo una plataforma integradora y potenciando un *cluster* de producción textil, que ahorraría costes y potenciaría la industria a ambos lados del Mediterráneo.

En palabras del actual ministro de industria marroquí: “El fuerte crecimiento, en los cinco últimos años, de las relaciones comerciales entre España y Marruecos, ha

---

<sup>14</sup> Las informaciones que se recogen a continuación responden a la comunicación con personal técnico del Ministerio de Industria de Marruecos.



convertido a este país en el segundo socio comercial de Marruecos, con el 21% de nuestras exportaciones y el 15% de nuestras importaciones. (...) Consideramos, por nuestra parte, que España se debe convertir en nuestro *partner* estratégico privilegiado en el futuro, porque nuestros dos sectores tienen hoy, más que ayer, suficientes motivos para desarrollar alianzas estratégicas. Marruecos debe servir como plataforma de las empresas textiles y de confección españolas para fortalecer su industria local y mantener a sus clientes dentro de su área de influencia, aportando soluciones competitivas (...) Está muy claro que el mercado necesitará, cada vez más, una oferta global creativa y competitiva, con servicio completo y rápido, y las industrias textiles y de la confección españolas y marroquíes, juntas, son perfectamente capaces de ofrecerla.” (CITYC, 2003b).

### C. Apuntes sobre el contexto laboral marroquí

Tras largos años de negociación entre los distintos agentes sociales, el nuevo Código del Trabajo, auspiciado por el Gobierno marroquí, entró en vigor el pasado mes de junio de 2004 (ver Anexo 1 para conocer algunas líneas del nuevo código)<sup>15</sup>. El espíritu de esta reforma ha sido clarificar, modernizar y flexibilizar el esquema de las relaciones laborales en el país, para hacer el contexto económico marroquí más atractivo a la inversión extranjera. En palabras de Mohamed Tadili, director de Trabajo del Ministerio del Empleo: “Si no tuviésemos el nuevo Código del Trabajo, el Congreso americano no habría ratificado el acuerdo de libre comercio con Marruecos”.

Sobre el papel, este nuevo Código supone avances significativos en el reconocimiento y consolidación de derechos y estándares internacionales establecidos en los convenios de la OIT, y ofrece cierto grado de cobertura legal a algunas demandas de los trabajadores. El gran reto pendiente es una implantación efectiva del nuevo Código. Las carencias de la inspección y del sistema judicial a la hora de resolver conflictos laborales, así como contradicciones irresueltas con otros textos legislativos, entre otros motivos, dificultan dicha implantación.

La valoración del nuevo Código laboral varía según los agentes sociales:

- Tras la entrada en vigor del nuevo Código, y dadas las condiciones laborales particularmente difíciles que sufren las mujeres trabajadoras, se constituyó una alianza entre los principales sindicatos marroquíes y varias asociaciones de derechos de mujeres y de derechos humanos, para exigir la aplicación efectiva de la nueva legislación laboral en los sectores donde predomina el trabajo femenino (el textil, el agroalimentario, el turismo, etc.). La campaña para proteger los derechos de las trabajadoras (apoyada por IO) está

---

<sup>15</sup> El Anexo 1 recoge algunos aspectos de la reforma de la legislación laboral marroquí, especialmente relevantes para el análisis de la deslocalización en el sector textil.

presionando al Gobierno marroquí para que priorice la implantación del salario mínimo, la reducción de las horas de trabajo semanales, las nuevas medidas para promover la seguridad y la higiene, y el respeto de las condiciones de utilización de los contratos temporales en todas las empresas en las que trabajen mujeres.

- Aunque reconocen haber conseguido avances en el nuevo Código, gracias al diálogo social, los sindicatos no están del todo satisfechos con el Código porque consideran que tiene pocos visos de aplicación si no se refuerza en paralelo la inspección de trabajo y la capacidad del sistema judicial para resolver conflictos laborales. Por otro lado, los sindicatos temen que la introducción de una mayor flexibilidad en la fijación de las horas de trabajo y en la utilización de contratos temporales institucionalizará la inseguridad en el trabajo y fomentará su precarización (menos estabilidad laboral, despidos más fáciles, dificultad para acumular años trabajados, etc.).
- Por su parte, la patronal marroquí ya ha expresado que muchas disposiciones del Código serán difícilmente aplicables y ha pedido modificaciones para evitar la acumulación de indemnizaciones por despido, suavizar las medidas sobre seguridad e higiene laboral previstas, flexibilizar la amortización de puestos de trabajo y autorizar el despido de las personas que atenten contra la libertad de trabajo (en otras palabras, los organizadores de huelgas). Además, la patronal se ha manifestado, recientemente, a favor de liberalizar o regionalizar el salario mínimo y está presionando al Gobierno para que tome medidas en este sentido.

Hacia dónde evolucione este nuevo Código laboral es una cuestión de máxima relevancia de cara a la inversión. Marruecos tiene ante sí la decisión de optar por una rebaja de los estándares laborales y de las exigencias en su aplicación para mantener unos costes de producción bajos como mecanismo de atracción de capitales; o bien puede hacer una apuesta en firme por reforzar su legislación laboral, velar por la aplicación de su Código y apostar por la observancia de estándares laborales internacionales, como estrategia de mercado y ventaja competitiva frente a otros destinos de deslocalización. De ello dependerá el tipo de inversión y de empresas que apuesten por Marruecos.

Dentro del actual contexto de riesgos sobre valores intangibles y de mayor escrutinio de la RSC de las empresas, el compromiso con los estándares laborales es una estrategia que ha dado resultados positivos en la inversión a países como Camboya, como veremos en el próximo apartado.

### 3. Estudio de caso

La intensificación de la competencia derivada del final del Acuerdo Multifibras y los bajos costes de producción en algunos países, como China, amenazan con intensificar las presiones inducidas en las cadenas de producción globalizadas. Este hecho representa riesgos, sobre todo para los eslabones más bajos de la cadena de suministro: proveedores –que perderán en márgenes para la gestión sostenible– y, fundamentalmente, trabajadoras –que perderán en condiciones de trabajo–. Indirectamente, todo ello puede repercutir de forma negativa sobre la reputación de las empresas y la sostenibilidad del negocio. Por ello, la propia empresa deslocalizadora debe preocuparse de revisar algunas de las prácticas comerciales y de relación con su cadena de suministro. Es necesario buscar estrategias que compatibilicen prácticas de compras y RSC, tendiendo hacia un modelo de negocio más coherente y sostenible a largo plazo. Tal es el objetivo último de esta investigación.

El estudio de caso realizado, cuyas conclusiones se resumen a continuación, pretende sugerir a las empresas vías de avance en este sentido, concretando quince propuestas (“*benchmark* de posibles buenas prácticas”) en función de la aplicabilidad y capacidad de impacto positivo observado sobre el terreno.

#### 3.1 Procedimiento de identificación y análisis de posibles buenas prácticas

##### A. Fase de identificación

Además de Oxfam Internacional, varias organizaciones están participando, a nivel internacional, en el desarrollo de propuestas y avances respecto a la responsabilidad social corporativa (RSC) aplicada al sector textil y de la confección. En concreto, la Ethical Trading Initiative en el Reino Unido, consultoras independientes (Insight y CoreRatings) y empresas (como Gap o Nike) están aportando referentes de “posibles buenas prácticas” relacionadas con la gestión de las cadenas de producción globalizadas y las políticas de RSC y de compras en el sector textil. Todas estas referencias se han incorporado al proceso que aquí se presenta.

Para la identificación de posibles buenas prácticas, se organizó una sesión de trabajo con distintos interlocutores del sector textil en España<sup>16</sup> con la intención de proyectar este debate sobre la agenda del sector textil español y abordar, con expertos del sector, la cuestión de “Cómo reconciliar las exigencias de la política de compras con las exigencias de la política de responsabilidad social corporativa”, en especial por parte de las empresas que deslocalizan en países terceros alguna fase de su proceso de producción. Este ejercicio de reflexión conjunta pretendía propiciar el intercambio de opiniones y sugerir respuestas a los retos del sector en el desarrollo de estrategias de RSC sólidas y coherentes, así como debatir las novedades del escenario internacional sobre la RSC y el sector textil, y contemplar su aplicabilidad al contexto español.

Las sugerencias aportadas por IO, junto con las aportaciones surgidas de la discusión, se formularon después como “posibles buenas prácticas” referidas a la política de compras y a la cultura empresarial de las empresas, para someter las propuestas al análisis de aplicabilidad y márgenes de repercusión del *benchmark* definido.

## **B. Fase de observación sobre el terreno**

Se propuso a las empresas españolas del textil presentes en Marruecos el análisis del “salto de la teoría a la práctica”. Una muestra de ocho empresas participó activamente en esta fase. Entre todas, se pudo contar con una selección mínimamente representativa de la composición del sector: grandes empresas o PYME, empresas cotizadas en bolsa o no cotizadas, exclusivamente del textil o mixtas, con tiendas propias de su marca o sin ellas y, por último, empresas presentes en Marruecos o radicadas en otros países.

Para el traslado de las comprobaciones a Marruecos y para determinar el grado de aplicación sobre el terreno se seleccionó a nueve proveedores que trabajaran para la empresa que había declarado aplicar mayor número de prácticas incluidas en el *benchmark*. Estas empresas marroquíes cumplían, además, otros criterios como trabajar con otras marcas españolas (de modo que pudiesen percibir diferencias), suministrar a empresas de otros países (por si la comparación entre países “deslocalizadores” aportase algún *input*) y que tuviesen tamaños diferentes<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> En julio de 2004 se organizó un seminario de debate *multistakeholder* bajo el título Moda y Trabajo, cuyas memorias (El reto de la moda. Hacia una estrategia empresarial coherente con la responsabilidad social corporativa) han sido publicadas. En diciembre de 2004 un segundo taller de trabajo con distintas partes interesadas: grandes empresas y PYMES, organizaciones sectoriales como FEDECON y CITYC, sindicatos (UGT y CC OO), ONG (Setem, Medicus Mundi e Intermón Oxfam en Marruecos) y consultores expertos en la materia.

<sup>17</sup> El volumen de producción en piezas se situó entre 180.000, para el taller más pequeño, y 4.000.000 para el más grande.

Tras las consultas a gerentes y jefes de taller de proveedores, se celebraron dos talleres de consulta con las trabajadoras de las fábricas marroquíes participantes en el estudio. El objetivo de los talleres era comprobar en qué medida la eventual aplicación de las buenas prácticas por parte del cliente, en especial de aquellas referidas a la gestión del trabajo en relación con el proveedor, redundaba en mejores condiciones laborales para las trabajadoras.

### 3.2 Análisis de las medidas identificadas como posibles buenas prácticas

Una batería de 15 medidas dentro del sector textil, identificadas en relación con la compatibilización de la política de RSC y de compras, conformó el *benchmark* de posibles buenas prácticas que se explica y se analiza a continuación.

El beneficio teórico de cada una de ellas se contrasta con la valoración que merecieron, en cada caso, para los participantes del taller de identificación y con el grado de aplicación inferido de la muestra obtenida entre empresas españolas del sector.

Para su análisis, estas prácticas se han dividido entre aquellas que se implantarían y desarrollarían de puertas hacia dentro en la empresa cliente y aquellas que implican modificaciones con respecto a la relación con los proveedores. En este segundo caso, al grado de implantación declarado por las empresas se añade un análisis de la percepción y la posible repercusión de cada “buena práctica” sobre la gestión del proveedor. Se refleja también, cuando ésta existe, cuál es la eventual repercusión observada de la aplicación de estas medidas sobre las condiciones laborales de las trabajadoras.

#### A. Prácticas referidas a la gestión interna de la empresa

##### • Incorporar criterios RSC en la gestión de la empresa

**Explicación.** La asunción de los criterios de RSC al más alto nivel y la integración de los responsables de la estrategia y gestión de la RSC dentro la línea de decisión del consejo de administración de la empresa surgieron en el taller de identificación como medidas fundamentales para garantizar que la consideración de valores sociales en el modelo de negocio de la empresa no fuese perjudicada por otras áreas de la gestión y como método para la búsqueda de sinergias entre la aplicación de criterios de RSC y otras dimensiones del negocio.

**Aplicabilidad.** En el muestreo realizado entre empresas del sector textil en España, se comprueba que la mayoría de las grandes empresas ya han incorporado esta medida y que las pequeñas están empezando ahora a trabajar en ello.

- **Gestionar la capacidad de influencia política para fomentar la aplicación de estándares laborales dignos**

**Explicación.** Aprovechar la influencia política de las empresas inversoras para que los países receptores de la inversión (en general PVD) refrenden los estándares de la Organización Internacional del Trabajo y vigilen las condiciones laborales en su industria fue una propuesta valorada, de manera positiva, por el sector textil, al considerarse que la asunción, por parte de los gobiernos, de la responsabilidad de garantizar el respeto de los derechos laborales facilitaría la labor de las empresas, ahorraría costes (de control y verificación) y mitigaría riesgos para la empresa. Por otro lado, esta medida favorecería una tendencia a la unificación de criterios para proveedores y proporcionaría mayores garantías de respeto de unas condiciones laborales dignas para todos los trabajadores/as a nivel global.

**Aplicabilidad.** Distintas partes interesadas señalan, sin embargo, que la aplicación de esta práctica puede ser complicada debido a la escasez de recursos de estos gobiernos y, en algunos casos, por la corrupción de las administraciones. Se plantea, por ello, la conveniencia de contar con los gobiernos de los países del norte para promover medidas de apoyo a la promoción de la RSC en los países del sur. Cinco de las empresas españolas consultadas declaran haber abogado por la aplicación de estándares de la OIT en los países donde operan, cuando han mantenido diálogos institucionales.

- **Desarrollar estrategias de *marketing* que favorezcan la observancia de criterios sociales y laborales dignos por parte del proveedor**

**Explicación.** El desarrollo de estrategias de *marketing* como, por ejemplo, colecciones “hasta fin de existencias”<sup>18</sup> puede ser otra medida en el ámbito comercial que ayude a la planificación en los talleres. Las empresas del sector suelen reconocer el potencial del desarrollo de estrategias de *marketing* específicas como posible buena práctica y en el sector se percibe la existencia de cierto mercado para promocionarlas.

En el taller de consulta se señala que esta práctica necesitaría un planteamiento a largo plazo, pero también se reconoce que ligar los conceptos de valor social y de sostenibilidad a los criterios de calidad del producto e invertir en una imagen de marca asociada a estos conceptos puede reportar beneficios a largo plazo.

Las estrategias de *marketing* o sistemas de “etiquetado social” permitirían trasladar este mensaje al consumidor y acelerarían el proceso. Destaca, en este sentido, la necesidad de

---

<sup>18</sup> Algunas estrategias de *marketing* pueden favorecer las ventas, sin afectar a la planificación de pedidos y, por tanto, no alterando el trabajo en fábrica. Por ejemplo, las colecciones que se acompañan del mensaje “hasta fin de existencias” o “llévatelo ahora”, como incentivo de compra al consumidor, implican pedidos únicos al proveedor evitando *reprises* o pedidos de urgencia fuera de planificación.

educar al consumidor para que estas prácticas premien a las empresas responsables: “Algo debería hacerse en torno a la sensibilización de los consumidores; son un factor de cambio que no está actuando” (empresario del sector).

**Aplicabilidad.** En el muestreo realizado entre empresas del textil, sólo una declara estar trabajando en la aplicación de esta buena práctica.

• **Gestionar de manera eficiente los procesos de toma de decisión en los niveles superiores de la cadena de producción**

**Explicación.** Bajo este epígrafe se han identificado distintas vías de obtener mejoras en la eficiencia para la empresa, sin necesariamente repercutir recortes de costes al proveedor, compensando así los “extras” que genera una gestión socialmente responsable del negocio. Las principales serían:

- Recorte de otros costes: la empresa podría manejar otros costes variables para mantener márgenes de beneficio, sin afectar a los costes de producción del taller (p. ej.: ahorrar en transporte o distribución, deslocalizando más cerca). Los representantes del textil en España coinciden en señalar que, a pesar de que el margen de maniobra es estrecho (el 80% de los costes corresponderían a costes de producción, fundamentalmente a mano de obra), esta medida ya se pone en práctica. Por ejemplo, la concentración de la producción deslocalizada en pocos países se considera una práctica de ahorro en costes de distribución y transporte.
- Mejorar las predicciones de temporada y la planificación de pedidos: a través de inversiones en I+D y en sistemas de programación, la empresa puede, por ejemplo, desarrollar estrategias menos reactivas y menos vulnerables a cambios estacionales. Los participantes del taller coinciden en señalar que esta práctica es muy deseable y que, acompañada de una comunicación fluida con el proveedor, facilitaría la adaptación a los cambios y mejoraría la planificación.
- Acortar el tiempo entre la fase de diseño y de pedido: requeriría agilizar los procesos de decisión previos al pedido en taller y acortar el tiempo de demora entre fase de diseño y encargo.

Estas dos últimas prácticas implican, según las empresas, una mejora en la eficiencia de la gestión interna de la empresa —especialmente de los eslabones superiores de la cadena— y en sus sistemas de comunicación, y requieren, además, cultivar una relación de confianza con el proveedor.

**Aplicabilidad.** Estas prácticas son especialmente válidas para las empresas que tienen puntos de venta de marcas propias, ya que tienen mayor margen para ajustar las colecciones. En caso contrario, la empresa tiene por clientes a las tiendas de venta al público

y el margen de aplicabilidad de medidas en torno a la planificación y lanzamiento de la colección es menor, al depender la empresa de la planificación de terceros.

Entre las empresas de la muestra, seis consideran que efectúan una planificación ajustada y que no retienen la colección más de lo necesario.

- **Establecer sistemas de comunicación, coordinación y coherencia entre los departamentos de compras y RSC**

**Explicación.** Mejorar la comunicación entre los equipos de compra y el departamento de RSC e integrar ambos equipos en los órganos de decisión favorecería la coherencia del negocio. Tanto desde el punto de vista de la gestión interna de la empresa como de cara a los resultados que podría dar respecto a la relación con los proveedores, esta práctica se considera positiva en el taller de consulta. Se valora el hecho de que una relación fluida lleva a identificar ineficiencias y, por tanto, a mejorar los resultados de la empresa. Se apunta, además, que la integración de los principios de RSC es un reto importante para los departamentos de compras. Por ello, muchas empresas identificarían como buena práctica la formación de equipos de compras en RSC.

**Aplicabilidad.** De acuerdo con la muestra, seis empresas afirman que coordinan a los equipos de compras y RSC, aunque sólo dos ofrecen formación a compradores.

## **B. Prácticas referidas a la relación con los proveedores**

- **Establecer un código de conducta de obligado cumplimiento para los proveedores**

**Explicación.** Esta práctica, cada vez más implantada en el sector, se vería reforzada, tal y como se ha propuesto en el taller de identificación, con la inclusión de los códigos de conducta en los términos de los contratos junto con los plazos de entrega y precios.

Se reconoce como buena práctica la realización de auditorías externas, por la fiabilidad de los procesos y por su mayor valor añadido de cara a los consumidores. Se considera, además, de gran importancia el dar seguimiento a las auditorías y ofrecer transparencia sobre las verificaciones de cara a las partes interesadas.

**Aplicabilidad.** Cinco empresas de la muestra declaran disponer de códigos de conducta, con verificación interna o externa, y extraer y poner a disposición del público, en alguna medida, resultados de sus verificaciones.

**Observaciones sobre el terreno.** Sin embargo, según los datos del impacto sobre el proveedor obtenidos de las consultas efectuadas sobre el terreno se extrae otra conclusión. Los códigos de conducta existen, aunque los proveedores son críticos respec-



to a su validez. En ocasiones los perciben como un escollo a su gestión; las verificaciones no ofrecen las garantías esperadas, ya que, de acuerdo con los proveedores consultados, la norma general es que el cliente avisa previamente y en pocas ocasiones se comunica al proveedor los resultados, aunque, cuando ocurre, se percibe como algo positivo (la percepción de muchos de los proveedores, al no recibir *feed-back* sobre la verificación, es que el taller cumple con todos los requisitos exigidos por el cliente): “De las auditorías no siempre tenemos los resultados. Supongo que eso quiere decir que todo está bien. Las auditorías no tienen por qué producirse en momentos de pedidos urgentes o picos de temporada, en todo caso siempre nos avisan y podemos estar preparados” (proveedor marroquí 8).

Resulta también interesante la comparación entre los niveles de exigencia de las empresas españolas y las de otros países: “Los españoles te envían unos papeles que tienes que firmar, pero no hacen auditorías tan serias como los americanos; sus sistemas de control no son muy buenos (...) Los ingleses y americanos también nos envían informes con los resultados de las auditorías, pero los españoles sólo nos hacen recomendaciones en el momento” (proveedor 4).

Todo ello contribuiría a explicar que el desarrollo de códigos de conducta no esté favoreciendo, como era de esperar, unas mejores condiciones laborales, como las consultas con las trabajadoras de los talleres han confirmado. De acuerdo a sus testimonios, la validez de las verificaciones de la aplicación de los códigos de conducta queda muy limitada desde el momento en que éstas son anunciadas por el cliente al taller: “... cuando nos visita el cliente nos tratan bien y nos reciben en el despacho para preguntarnos sobre el patrón y sobre si este código se practica dentro de la empresa. Pero antes de llegar al cliente nos dicen que hay que explicar que todo lo que ocurre en la empresa está muy bien. Por ejemplo, ellos nos impiden ir al baño en el horario de trabajo, nos impiden rezar y la hora del desayuno no está programada como en las otras empresas. Pero cuando viene el cliente cambia todo, el trato mejora y todo está muy bien; y una vez que se va el cliente cambia todo...” Otra trabajadora apunta: “el cliente debe organizar campañas de sensibilización para que la trabajadora sepa que existe este código (...) Me gustaría que un representante del cliente estuviese presente siempre en la empresa para asegurar su aplicación”.

En ausencia de verificaciones fiables, generalmente la empresa cliente no dispone de información cierta sobre cómo son las condiciones en sus talleres ni puede ejercer sobre ellos, por tanto, un control y una presión para su cumplimiento acordes con sus políticas de RSC.

- **Incorporar la observancia del código de conducta como criterio valorativo en la selección de proveedores**

**Explicación.** La incorporación de la observancia del código de conducta como criterio valorativo a la hora de seleccionar y mantener relaciones con los proveedores,

además de mitigar riesgos para la empresa, otorgaría valor añadido a la calidad del producto. En el taller de identificación se reconoce la imagen positiva que esta buena práctica aportaría de cara al consumidor y se valora como muy positiva su repercusión en la cadena de producción. La dificultad de aplicación estribaría en la necesidad de unificar códigos de conducta, la exclusión de algunos talleres y la percepción, por parte de las empresas, de que esta medida podría incrementar sus precios de producción.

Por otro lado, la fragmentación geográfica de pedidos, tratando de primar las localizaciones “de menor riesgo” para los pedidos de última hora, también se valora como una práctica acertada a favor de la aplicación de criterios RSC y la gestión del riesgo (p. ej., los “básicos”<sup>19</sup> suelen ser más predecibles y menos urgentes, y son más asumibles, mientras las colecciones especiales suelen requerir talleres con mayor capacidad de respuesta, si se busca no alterar las condiciones laborales). Durante el taller se coincide en señalar que esta práctica contribuiría a minimizar los riesgos respecto a las condiciones laborales, tanto para las empresas como para los proveedores. Los representantes de empresas afirman contemplar, y en cierta medida aplicar ya, los encargos “por bloques” (estacionales y de colección) en talleres diferenciados.

**Aplicabilidad.** La mayoría de las empresas de la muestra declara contemplar las condiciones laborales del taller a la hora de situar pedidos.

También es interesante destacar de las respuestas que siete de las ocho empresas sí detectan la existencia de destinos geográficos que ofrecerían mayores garantías respecto al respeto a la legislación laboral y donde, por tanto, la empresa incurriría en menores riesgos a la hora de deslocalizar.

**Observaciones sobre el terreno.** Sin embargo, de acuerdo con las comprobaciones sobre el terreno con proveedores marroquíes, los talleres perciben que lo importante para el cliente son criterios como el precio y la flexibilidad, y no detectan que la observancia del código de conducta sea un criterio de selección en ningún caso. De hecho, ninguno de ellos conoce clientes españoles que hayan roto relaciones con proveedores por violaciones de los códigos de conducta. No parece existir una aplicación real de esta buena práctica: “... no conocemos empresas con las que el cliente español haya roto relaciones por incumplimiento de los códigos, pero sí conocemos casos con ingleses y americanos”. (...) “Sinceramente, al cliente le importa bastante poco si te planificas, te organizas bien o si cumples los derechos de los trabajadores; lo que quieren son las prendas en la fecha de entrega determinada por ellos.”

---

<sup>19</sup> Se denomina «básicos» a las prendas que no son de temporada, sino que conforman la colección habitual de la marca y no requieren, por tanto, una fase de diseño sofisticada.

- **Ajustar los pedidos a la capacidad de producción del proveedor**

**Explicación.** Se estima que esta práctica podría traer resultados beneficiosos para el cliente y para el proveedor. Sin embargo, en este caso también, su aplicación requiere de una serie de informaciones sobre los talleres<sup>20</sup> previas al establecimiento de pedidos y depende, en gran medida, de que los talleres ofrezcan información transparente respecto a la contratación de la fuerza de trabajo y respecto a los compromisos adquiridos con otros clientes. Esta práctica es más aplicable en la medida en que se disponga de relaciones a largo plazo y un clima de confianza con los proveedores: la experiencia con los talleres da la medida de su capacidad y tiempo de producción.

**Aplicabilidad.** Dentro de la muestra obtenida, cinco empresas declaran ajustar al proveedor sus pedidos.

**Observaciones sobre el terreno.** Los proveedores, sin embargo, declaran que la información necesaria no se solicita de manera sistemática, sino más bien anecdótica, por lo que no parece aplicarse esta medida.

Las consultas con trabajadoras parecen confirmar que esta práctica no es de aplicación en sus talleres: “Cuando cambia el cliente, cambia el trato de los responsables en la empresa, porque sentimos mucha presión: nos piden hacer un número de piezas por hora que sobrepasa nuestra capacidad. Nos piden un número de piezas sólo según lo que dice el cronómetro.”

- **Establecer un sistema de incentivos de los agentes de compra que no perjudique la consideración de criterios éticos**

**Explicación.** Revisar el establecimiento de objetivos y el sistema de incentivos de los equipos de compras (de modo que se pase a premiarles no, meramente, en función de precios, sino también del cumplimiento de los estándares laborales) ayudaría a la coherencia entre las políticas de compras y de RSC. Esto requeriría implicar, de una manera más estrecha, a los agentes de compras en la empresa; que éstos asumieran los principios de RSC como propios a su trabajo se percibe de manera positiva.

En el taller de identificación existía consenso respecto al “efecto perverso” del sistema de incentivos para los agentes de compra. Por ello, se asume la necesidad de crear nuevas herramientas en la gestión de “compras sostenible” que hagan ésta compatible con la RSC.

---

<sup>20</sup> Información que permita evaluar la capacidad de producción disponible en fábrica, como número de empleados, condiciones laborales y de seguridad aplicadas, número de prendas confeccionadas/trabajador/hora o calendario de pedidos comprometidos.

**Aplicabilidad.** Entre las empresas de la muestra, cinco no aplicarían estos incentivos que tildan de “perversos” (componente variable a la remuneración de los compradores). Dos empresas declinaron ofrecer información sobre el sistema de incentivación de sus compradores por considerar el dato “privado y confidencial”, tratándose, en ambos casos, de empresas que utilizan *traders* o intermediarios para la gestión de compras y selección de proveedores.

**Observaciones sobre el terreno.** Los proveedores en Marruecos, por su parte, conocen el funcionamiento de los compradores, son conscientes de que el sistema de variable en función del precio se aplica en algunos casos y les perjudica. En cualquier caso, desde los talleres no se percibe que la aplicación de estándares laborales y códigos de conducta suponga un valor añadido a ojos de los intermediarios y clientes.

- **Cultivar una relación sólida con los proveedores a través de una comunicación directa, continua y fluida**

**Explicación.** Cultivar una relación de confianza de la empresa con el proveedor, facilitar una comunicación más fluida entre ambos, ofrecer garantías en el suministro y premiar la estabilidad, significa evolucionar hacia una cadena más madura. Esta práctica aportaría mayor eficacia a la gestión de la cadena de producción al ofrecer estabilidad en los pedidos y la planificación. Todo ello facilitaría al taller la observancia de los códigos de conducta. Es importante destacar que se puede incurrir también en mayores costes, al otorgar mayor capacidad negociadora de precios al proveedor. La decisión de favorecer esta tendencia a la consolidación de proveedores requiere un análisis de riesgo, ya que la reducción del número de proveedores, por un lado, introduce dependencia y, por otro, ofrece garantías, al conocer mejor a los socios.

En general, en el taller de identificación hay coincidencia en señalar que las relaciones estables con los proveedores son el esquema más beneficioso a largo plazo. Algunas empresas indican que sería interesante trabajar en el desarrollo de herramientas de gestión que permitan identificar los proveedores con los que establecer una relación más estable y en sistemas de seguimiento electrónico de los pedidos que faciliten su seguimiento puntual y agilicen la comunicación con el proveedor.

**Aplicabilidad.** Seis empresas de la muestra declaran fomentar una relación directa, fluida y continuada con sus proveedores.

**Observaciones sobre el terreno.** En las consultas con los proveedores marroquíes destaca una empresa en concreto (que llamaremos A) en cuanto a la aplicación de esta buena práctica. Los talleres perciben, claramente, el beneficio que, en este sentido, les reporta trabajar con este cliente determinado: la empresa A tiene una gran organización interna y favorece mucho la comunicación, lo que nos facilita bastante el trabajo. Cuando tenemos algún problema llamamos directamente a la técnica y nos lo soluciona. Ella también va cada

quince o diez días a la fábrica.” (...) A es el mejor cliente porque la comunicación y la relación de confianza es mucho mayor con él que con los otros.”

• **Efectuar una programación ajustada de los pedidos de la temporada**

**Explicación.** Mejorar la planificación de pedidos y agilizar los procesos de decisión previos al pedido en taller son medidas que otorgarían mayor margen de maniobra a la gestión del proveedor, permitiéndole, por ejemplo, más tiempo para evaluar el coste global de la prenda que le pide el cliente y evitando, así, pérdidas económicas (como ocurre con algunos pedidos). La programación ajustada permite al proveedor, además, organizar las cadenas y evitar un gran volumen de horas extras y problemas con las fechas de entrega. En teoría, la buena planificación evitaría el paro técnico que implica paros forzados por falta de pedidos para las cadenas (que suelen computar como vacaciones para las trabajadoras) y los picos de producción (que se suelen traducir en horas extra, subcontratación y contratos temporales en precario).

Se señala en el taller de identificación, por parte de alguna empresa, que esta programación de pedidos es más factible para empresas con puntos de venta propios para sus marcas. Para las empresas (especialmente PYME) que venden a terceros sería más complicado aplicar esta medida, ya que dependen de la planificación de sus compradores, por lo que tienen menos margen de maniobra.

Se observa, también, que esta práctica ha de ir unida con la comunicación fluida con el proveedor. En el caso de las empresas que funcionan con *traders* y compradores intermediarios, a menudo la información no desciende hasta el taller, por lo que, aunque la empresa originalmente planifique, no repercute positivamente sobre la gestión del proveedor.

**Aplicabilidad.** Seis empresas consultadas declaran programar sus pedidos. Efectivamente, se constata que esta práctica es más aplicada entre grandes empresas con puntos de venta de la propia marca que en las empresas que son distribuidoras (las dos que no planifican no tienen puntos de venta).

**Observaciones sobre el terreno.** De las consultas realizadas con proveedores marroquíes se infiere, claramente, que hay empresas que planifican y otras que no. El proveedor manifiesta que la no planificación dificulta su trabajo e imprime presiones a la cadena de suministro, alterando las condiciones normales de trabajo. Por el contrario, la planificación por parte del cliente facilita la gestión de pedidos y permite mayor margen de maniobra para una gestión eficiente al proveedor, al que, eventualmente, evita situaciones de “paro técnico”, así como “sobrecargas imprevistas” en las cadenas de producción.

Por tanto, cuando esta buena práctica se aplica, el beneficio para el proveedor es claro. Es interesante destacar que la empresa A vuelve a estar entre las preferidas por el proveedor:

“A tiene el mejor *planning*, con fechas de entrega precisas, lo que nos permite planificar las cadenas y hacer cálculos que evitan que hagamos muchas horas extras y, además, no fallamos a la hora de entregar las prendas. (...) los pedidos urgentes agotan a la gente, introducen mucha presión en nosotros y en las cadenas, conllevan muchas horas extras y, además, perjudican a la calidad. Cuando no hay mucho trabajo, como ahora, estamos obligados a que se vaya gente durante un tiempo a casa, sin embargo, en picos de temporada hacemos horas extras y contratamos nuevo personal” (proveedor 4). “Nos ayuda mucho avisar y planificar con antelación. Así, tenemos una estabilidad en la plantilla de trabajadoras porque tenemos trabajo durante todo el año (...) la gente no hace muchas horas extras porque, además de costarnos dinero, la gente se cansa” (proveedor 3).

Los testimonios de los gerentes de las empresas, indicando que la aplicación de una programación ajustada de pedidos por parte del cliente les facilita una mejor gestión de los pedidos y la organización de las cadenas del taller, contrasta, sin embargo, con la opinión de las trabajadoras que, de manera generalizada, no perciben esa potencial mejora y apuntan que los talleres están sobrecargados, de modo que siguen sufriendo incertidumbre, inseguridad y precariedad en sus condiciones laborales. Esto nos indica que, en general, los gerentes o jefes de cadena no están repercutiendo estas ventajas en beneficio de las trabajadoras. De acuerdo con sus testimonios, éstas siguen sufriendo las consecuencias de una mala gestión de pedidos: la presión en las cadenas (“Se utiliza el cronómetro sin tener consideración alguna; el jefe no cuenta para decidir cuánto tenemos que hacer por hora, que tenemos que ir al cuarto de baño o que tienen que ir a rezar”); paros técnicos y vacaciones forzosas (“el mes pasado trabajamos 15 días. Los responsables nos dicen que no tenemos nada que hacer, más que esperar pedidos. Al final de mes nos damos cuenta de que, tras las retenciones, no nos queda nada”); y abuso e imprevisión de horas extra (“Hacía muchas horas extra sin cobrarlas y trabajaba el domingo cuando el cliente tenía que venir el lunes. Muchas veces mis hijos iban a buscarme en los hospitales y las comisarías, mientras yo estaba en la empresa trabajando sin poder avisarles; la empresa nunca me avisaba”).

• **Establecer medidas que faciliten al proveedor la gestión eficiente de los pedidos**

**Explicación.** Estas medidas pueden ser de distinta índole:

- Facilitar acceso a recursos: inversión y financiación, tecnología, maquinaria, etc.: la necesidad de invertir en mejoras tecnológicas se considera un factor clave. Las empresas del taller de identificación señalan, además, la necesidad de involucrar en este proceso a clientes y proveedores, de manera conjunta, para abordar el proceso de producción de manera unitaria. Sin embargo, en cuanto a la aplicabilidad de esta práctica, se señalan los graves problemas que conlleva para las PYME, que si ya tienen dificultades en invertir en I+D para su propio negocio raramente podrán permitirse afrontar esta práctica incluyendo las necesidades de los proveedores

- Anticipar los pedidos al taller: facilitar al proveedor información de colección (anticipar información de próximos tejidos y tintes, o encargar camisetas blancas y dilatar el tinte en función de la temporada) o bien ofrecer acceso a calendarios de pedidos de modo que el proveedor pueda planificarse.
- Adelantar parte de la producción: (p. ej., los pedidos de los “básicos”). Se asume que esta práctica, más factible para las grandes empresas que sitúan pedidos de mayor envergadura, puede facilitar la labor del proveedor.

**Aplicabilidad.** La mitad de las empresas de la muestra declaran emprender alguna de estas medidas facilitadoras para el proveedor. Se observa que son las mismas que declaran favorecer mayor relación de confianza y continuidad con el proveedor.

**Observaciones sobre el terreno.** Según los datos del impacto sobre el proveedor, obtenidos de la verificación sobre el terreno, algunas empresas sí aplican estas prácticas con sus proveedores. La tendencia es que sean las mismas que mantienen relaciones más estables y comunicación más directa con los proveedores, y que efectúan una planificación más ajustada, las que pueden estar ofreciendo al proveedor medidas que le faciliten una gestión más eficiente en los talleres y del trabajo. En el caso de Marruecos, debe existir una relación de confianza y de trabajo de años con los empresarios locales para que las marcas españolas adelanten pedidos. En general, el proveedor valora estas prácticas.

“Hay clientes que con su planificación adelantada nos dan estabilidad para trabajar todo el año y evitar parar las cadenas; si no fuese por eso, estos dos meses tendríamos el taller parado, como el resto de los talleres (...) Algunos técnicos nos ayudan a obtener materiales más baratos y con más facilidades de pago. También nos envían información por adelantado sobre tintado, sobre si las prendas van lavadas o sobre si llevarán un arrugado, porque tenemos mucho contacto con los clientes; hay mucho flujo de información” (proveedor 6). “Hay empresas que sí han apoyado inversiones. Hay una relación de confianza, puesto que llevamos doce años de relación comercial (...) cuando hemos necesitado cosas especiales, como pespuntos, nos envían máquinas y luego se las devolvemos. (...) Alguna empresa nos adelanta pedidos previstos para después, si lo necesitamos, para que las cadenas de producción no se paren. Esto se puede hacer con clientes cuya producción es bastante estable” (proveedor 3).

Sin embargo, el que sólo sean unos clientes, y éstas no sean las prácticas habituales, limita su impacto positivo: “La empresa A también facilita información por adelantado, lo que nos favorece en la planificación, pero el 60% de nuestra producción es de otra empresa y ellos no nos dan un *planning*, así que, aunque A planifique bien, no se ven resultados factibles en el trabajo de la fábrica” (proveedor 4).

De nuevo, de acuerdo con las consultas realizadas, el que el proveedor disponga de mayor margen de maniobra para una gestión más eficiente de sus calendarios y el trabajo de las

cadenas no parece revertir, como cabría esperar, en una mayor estabilidad y seguridad laboral para las trabajadoras.

• **Abrir vías de negociación de precios sostenibles con los proveedores**

**Explicación.** En la cuestión de precios se propone la aplicación de diversas medidas:

- El cálculo, negociación y fijación, de antemano, de “precios sostenibles”<sup>21</sup>, además de permitir el pago de sueldos dignos al trabajador, serviría para evitar que el proveedor necesitara aceptar mayor volumen de órdenes del que puede asumir para compensar las pérdidas de unos pedidos con otros.
- Durante el debate de identificación, aunque el resto de las partes interesadas consideran esta práctica clave en el proceso de compatibilización de las políticas de RSC y de compras, las empresas indican que, en general, es una práctica poco habitual, ya que el cliente “no persigue la sostenibilidad del proveedor sino la rentabilidad de su negocio”. Señalan, también, que el precio no es siempre orientativo sobre las condiciones laborales y que es el “coste laboral por unidad de producto” el que debería calcularse.
- Fragmentación de precios según diferenciación del producto: el consumidor está dispuesto a pagar más por colecciones específicas (de más calidad, más exclusivas...); por tanto, se puede aumentar el precio de compra de acuerdo a los costes de producción más elevados. Se coincide en que la fragmentación de precios hacia el consumidor es una práctica habitual, pero que, hasta ahora, no se ha traducido en mejores precios por pedidos más exclusivos; la buena práctica no se está trasladando hacia los proveedores. Sin embargo, todos los participantes del taller consideran que esta práctica es relevante y prioritaria a la hora de fomentar la coherencia entre la política de compras y de RSC.

Ofrecer espacios de negociación que permitan una mayor implicación de los trabajadores de los talleres en la mejora de sus condiciones laborales (apoyo a organizaciones sindicales, canales de comunicación directos con el cliente, etc.) parece un factor clave para la plena incorporación de la RSC en los procesos de deslocalización.

**Aplicabilidad.** Durante el taller, las empresas participantes coinciden en reclamar a los sindicatos locales como interlocutores válidos para la negociación. Se apuntó, así, que la integración de los trabajadores en la gestión de la empresa en los países terceros implica la necesidad de potenciar las organizaciones sindicales de cada país para tener interlocutores con capacidad de negociación y diálogo.

---

<sup>21</sup> El precio sostenible (o precio remunerativo, precio digno) permite no sólo cubrir los costes de producción, sino también los mínimos necesarios para garantizar a los trabajadores un salario que sustente unas condiciones de vida dignas.



Sólo una de las empresas se muestra abierta a negociar precios sostenibles, tres declaran que estarían abiertas a negociación del precio, otras tres empresas sacan al mercado ofertas a precio fijo, no negociable, y una considera esta información “privada y confidencial”.

**Observaciones sobre el terreno.** En las entrevistas mantenidas con proveedores marroquíes se detecta una bajada sostenida de precios, agravada recientemente por la introducción de prácticas como la subasta de los precios, en un intento de igualar los precios asiáticos (los proveedores marroquíes achacan esta práctica especialmente a la empresa A). A menudo, los empresarios deben afrontar pedidos cuyos precios no son sostenibles. A pesar de ello, aceptan estos precios, por no perder clientes, pero ello repercute negativamente sobre las trabajadoras.

El fin del Acuerdo Multifibras ha agravado sustancialmente esta situación, con consecuencias laborales que explica un proveedor marroquí: “ahora se ha introducido el sistema de subasta de precios y es la forma más fea de hacer un pedido... si tenemos pérdidas en los pedidos no tenemos beneficios ni margen para cubrir los costes. Ha introducido mucha inestabilidad y desconfianza en la relación laboral”.

#### • Respetar el precio y los plazos de pago acordados en la orden de pedido

**Explicación.** Se trata, básicamente, de no retener los pagos de modo que el proveedor no tenga que “financiar” el tiempo de demora hasta la comprobación de entregas, lo que se traduce en mayor incertidumbre en el negocio. De acuerdo con las conclusiones del taller, la retención de los pagos parece ser una práctica poco frecuente.

**Aplicabilidad.** Sólo una de las empresas de la muestra declara retener los pagos en ocasiones, el resto declara respetar precio y pagos sobre entrega.

**Observaciones sobre el terreno.** Los proveedores marroquíes confirman que, en general, la no retención y pago según lo acordado es una práctica habitual. La totalidad de los proveedores reconocen que, en este sentido, las empresas españolas ofrecen seguridad y alivian la incertidumbre.

#### • Introducir la variable del tiempo en la fijación del precio

**Explicación.** Asumir los costes extra derivados de cambios en los pedidos o de modificaciones en los plazos de entrega, interiorizar los costes que añade la exigencia de esta flexibilidad hacia el cliente y reflejar en el precio este condicionante temporal son prácticas que la mayoría de los participantes en el taller consideran factibles y señalan que, en caso de no aplicarse, la empresa obraría de manera irresponsable hacia el proveedor.

Los participantes coinciden en que es responsabilidad del cliente el asumir los costes extra generados por la urgencia o alteración de los pedidos.

**Aplicabilidad.** Los participantes perciben que las grandes empresas ya estarían aplicando esta posible buena práctica de manera habitual.

Entre las empresas de la muestra, la mitad manifiesta que sí asume o negocia los costes extra generados por pedidos urgentes o modificaciones de última hora.

**Observaciones sobre el terreno.** La verificación en Marruecos muestra, sin embargo, que el pago extra de los pedidos de urgencia y los costes de los imprevistos se repercuten íntegros al taller, por lo que las empresas españolas no estarían aplicando esta buena práctica. De acuerdo con un proveedor, “El cliente jamás asume los costes extras por fallos en los pedidos. Porque algunas veces fallan ellos, algunas veces fallamos nosotros. Las horas extras suponen un gran coste adicional porque hay que pagar el transporte para llevar a la gente a su casa, se paga más electricidad... se paga el doble a partir de nueve de la noche y las otras horas extras con un suplemento del 25%”.

Las consultas con trabajadoras indican, además, que el coste extra no lo asume sólo el proveedor, sino también las trabajadoras, no sólo por el coste personal del trabajo extra sin planificar, sino porque con mucha frecuencia las horas extras no se remuneran adecuadamente.

A partir de este análisis pormenorizado de las distintas medidas propuestas, a continuación se reflejan algunas de las conclusiones y tendencias generales apuntadas tras las consultas con las distintas partes interesadas y la observación sobre el terreno.

### 3.3 Tendencias observadas en Marruecos

#### A. Observaciones generales tras las consultas con proveedores

El muestreo efectuado entre empresas clientes españolas y proveedores marroquíes permite apuntar algunas tendencias generales referentes a la aplicación de la batería de posibles buenas prácticas propuestas:

- En general, la empresa que programa y planifica mejor los pedidos de la colección es también aquella que desarrolla relaciones sostenibles con el proveedor y genera una confianza y un flujo de información que facilita una más adecuada gestión de los pedidos en taller, evitando situaciones de tensión por sobrecarga o paralización de las cadenas. Esta tendencia, llevada a la situación de casi exclusividad cliente-taller, parece ofrecer ventajas claras para proveedor y trabajadoras desde el punto de vista de la gestión y condiciones de trabajo.
- Las consultas realizadas entre las empresas españolas que se sumaron a la muestra de este estudio mostraban que la empresa que llamaremos A era una de las que mayor

aplicación del *benchmark* declaraba. Aunque las consultas sobre el terreno indican que no todas esas buenas prácticas declaradas se aplican, sí que se percibe que A es una de las empresas que adopta mayor número de medidas que facilitan una gestión más sostenible de las relaciones con el proveedor. Sin embargo, esta misma empresa A es la que más dificultades estaría proyectando últimamente hacia proveedores en su política de precios, al efectuar recortes de hasta un 25% que, de acuerdo con varios proveedores consultados, pretenderían igualar los precios asiáticos en Marruecos.

- En los casos de talleres con múltiples clientes, el impacto beneficioso de la aplicación de determinadas prácticas identificadas en el *benchmark* no tiene la misma repercusión sobre el proveedor, ya que son pocas las empresas que las aplican y el efecto global sobre la cadena se mitiga.
- Los proveedores reconocen que aquellas que sí se aplican contribuyen a facilitar la gestión de la cadena y el trabajo, abriéndose así un margen de maniobra para introducir mejoras respecto a las condiciones laborales en taller.

Sin un correcto seguimiento y control sobre el proveedor, no puede garantizarse que el efecto positivo de la implantación de códigos de conducta o de la adopción de buenas prácticas por parte del cliente repercuta de manera positiva sobre los trabajadores/as.

A partir de las entrevistas mantenidas con empresas clientes y proveedoras, se advierte que existe una relación directa entre las prácticas de compra y el tipo de relación establecida entre ambas empresas, y la sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro por parte del proveedor.

A su vez, las consultas con trabajadores/as indican que sus condiciones laborales dependen, en una medida importante, de la gestión de los pedidos y las cadenas de producción por parte de los gerentes y jefes de taller. Uno de ellos indicaba: “la verdad es que somos nosotros quienes determinamos las condiciones de las trabajadoras. Si la producción es estable las condiciones de las trabajadoras son más estables; es bastante fácil”. Sin embargo, la relativa adopción de buenas prácticas en la política de compras y gestión de relaciones con proveedores por parte de algunas empresas cliente, que sí estarían ofreciendo cierto margen de maniobra para una gestión más eficiente y sostenible de pedidos, no implica necesariamente que las condiciones laborales en los talleres se hayan visto mejoradas, a juzgar por el ejemplo marroquí.

## **B. Observaciones derivadas de las consultas con trabajadoras**

Las siguientes aportaciones al análisis se derivan de los testimonios de trabajadoras pertenecientes, en su mayoría, a los mismos talleres de los gerentes y jefes de taller entrevistados, y que participaron en talleres de consulta para contrastar y completar el estu-

dio sobre la aplicación y repercusión de las “posibles buenas prácticas”. De los debates mantenidos se derivan, de manera general, varios puntos relevantes:

- Condiciones de trabajo, en general, en los talleres. Tal y como la investigación de Intermón Oxfam ya apuntó en 2004 y de acuerdo con los testimonios de las trabajadoras, los talleres no gestionan el trabajo en las cadenas de manera sostenible. Esta situación continúa perjudicando directamente a las trabajadoras en forma de inestabilidad laboral, trabajo bajo presión, paro técnico y vacaciones forzosas, y abuso e imprevisión de las horas extra.
- Detección de “malas prácticas” en la gestión del proveedor. Los testimonios de varias trabajadoras y de algún proveedor han permitido identificar un punto importante. En los talleres parece habitual establecer un sistema de primas para incentivar la producción y sacar más prendas por hora, de manera que se anticipen plazos de entrega y se pueda captar más clientes. La introducción del sistema de primas por cadena, atribuida al responsable de la misma, se revela como una mala práctica propia de la gestión del proveedor y no achacable al cliente (aun cuando sí fuera éste el que generase la presión inicial).

Según una de las trabajadoras, “la situación es que el supervisor pretende hacernos creer que la cantidad de piezas que pide el cliente es muy grande, pero no es verdad; sabemos que lo hace para ganar su prima mensual. Es el jefe quien coge la prima, no nosotras, y para eso nos presiona y nos pide horas extra (...) el jefe presiona al supervisor para elevar la media de producción y para tomar la prima.”

Uno de los proveedores añade: “además, tengo un sistema de primas. Pero de primas individuales... cuando trabajaba en otra empresa, donde el sistema de primas era colectivo (por cadena), yo no estaba de acuerdo, porque esto generaba mucha ansiedad en la cadena de montaje.”

Respecto al eventual impacto positivo sobre las condiciones laborales de la aplicación de algunas “posibles buenas prácticas”, de las consultas con trabajadoras se desprenden las siguientes tendencias generales:

- En los talleres se comprobó que, de manera general, las trabajadoras identifican el cliente para el que cosen, pero no cuál es el que les genera más pedidos de urgencia ni mejores o peores condiciones laborales.
- En general, no se aprecia que las buenas prácticas por parte de las empresas generen mejores condiciones para las trabajadoras (incluso las que generan mayor margen para una correcta gestión de pedidos en el taller), que les pudiesen llevar a preferir el trabajo con algún cliente en concreto.
- Las trabajadoras, sin embargo, sí que identifican las causas de los problemas en su situación laboral: por ejemplo, queda claro que la urgencia y los imprevistos en los pe-

didados generan presión y horas extras, pero la urgencia y la imprevisión no siempre son achacables a la empresa cliente, sino, también, a una gestión ineficiente por parte del proveedor o al sistema colectivo de primas por producción (también establecido por los proveedores).

### **C. Problemática común; responsabilidades compartidas**

La explicación a estas conclusiones puede ser que el mismo proveedor trabaje para varios clientes al tiempo. Es posible que los que no aplican buenas prácticas mitiguen el eventual impacto positivo de los que sí las aplican. Por tanto, no sería suficiente con que una empresa en concreto introdujera determinadas buenas prácticas, sino que sería necesario que fuese algo generalizado y asumido en las prácticas del sector. En este sentido, este estudio reforzaría lo que ya fue una recomendación de anteriores investigaciones de Intermón Oxfam: para que realmente el cambio sea eficaz es necesario modificar las políticas de compras a nivel sectorial. En este sentido, tanto las empresas líderes que suponen el modelo del sector como su patronal en España, FEDECON, tienen un importante liderazgo que asumir.

Otra posible explicación es que, aun cuando la aplicación de algunas buenas prácticas (como una planificación ajustada o facilidades para su gestión de pedidos) se aplica por parte del cliente, el proveedor no aprovecha sus beneficios, es decir, los gerentes o jefes de las cadenas de producción no traducen esa mayor holgura en la gestión (“margen de maniobra”) en forma de mejores condiciones para las trabajadoras. Por tanto, a lo largo de la cadena no se estaría repercutiendo el beneficio ofrecido por las “buenas prácticas” del cliente de la misma manera que sí se transmite el perjuicio de sus “malas prácticas”. El ejemplo claro sería la utilización de las primas de producción para obtener mejores ganancias (o *bonus* para los jefes), en lugar de como incentivo/ premio a la trabajadora.

Este razonamiento llevaría, por tanto, a hacer un llamamiento a las empresas proveedoras para que también ellas empiecen a aplicar criterios de responsabilidad social en su gestión y a las empresas clientes para que velen por ello con un seguimiento más estrecho de su cadena de suministro.

### **D. Algunas observaciones reveladoras, ¿pistas de cara al futuro?**

#### ***Observación 1: el Acuerdo Comercial Estados Unidos/Camboya, los estándares laborales y la RSC***

Recientemente, Estados Unidos ha renovado un acuerdo de intercambio bilateral específico para el sector textil con Camboya (que entró a formar parte de la OMC en 2004). La novedad de este acuerdo (precedido por uno anterior basado en el sistema de cuotas del Acuerdo Multifibras que expiró el 1 de enero de 2005) es que la firma del mismo se vinculó al respeto de los derechos laborales en Camboya: EE UU se compromete a incrementar sus importaciones de textil camboyano mientras la industria responda “sustancialmente” a los principales estándares laborales.

Entre las grandes empresas del textil en Camboya figuran dos grandes americanas: Nike y Gap (sólo los pedidos de ésta última representan el 40% de las exportaciones textiles de Camboya). Se da la circunstancia de que, tras años de campañas de escrutinio y presión sobre ellas, estas dos son probablemente las empresas del textil más ambiciosas en sus estrategias de RSC (Nike hizo pública la lista completa de proveedores, respondiendo a una antigua demanda de las ONG, y haciendo un alarde de transparencia sin precedentes en el sector). Por todo ello, resulta lógico asociar la presencia de estos dos gigantes americanos del textil, recientemente preocupados por el impacto sobre su imagen y su reputación de la precariedad laboral en sus talleres, con el peso que sus inversiones representan para la economía de Camboya y con la reciente firma de un acuerdo de acceso comercial preferente pionero, al ligarse a criterios de RSC (Choudry, 2002); (Kyvik, 2004).

Recientemente, el Ministro de Comercio de Camboya señalaba: “Estamos manteniendo nuestros principios laborales, una vez finalizadas las cuotas, porque sabemos que por eso seguimos teniendo compradores” (...) El representante de la firma Gap en ese país afirma: “La presencia de la OIT ha sido decisiva para quedarnos en Camboya” (The New York Times, 2 de junio de 2005).

Especialmente las grandes empresas podrían, por lo tanto, jugar un papel político a favor de la mejora de los estándares laborales en los países donde operan.

### ***Observación 2: beneficios de la relación sostenible entre cliente y proveedor***

La fase de investigación en Marruecos reveló un caso especial de relación entre proveedor y cliente, que mostraría el potencial de la aplicación de las buenas prácticas del cliente sobre la gestión eficaz del proveedor.

La empresa (que llamaremos T) aporta el 70% de los pedidos a este proveedor. La contratación se realizó de manera directa, con el traslado de T hasta Marruecos. Nunca antes habían subcontratado y éste es su único proveedor. T ha destinado a un técnico de su equipo al taller en Marruecos de manera permanente a lo largo de la temporada. Surge, así, una relación comercial que el gerente califica como de “colaboración”.

Esta relación directa y estable parece permitir un seguimiento pormenorizado de pedidos, el control de calidad y de las condiciones laborales, facilidades técnicas y financieras para el proveedor, e incluso la negociación del precio según coste real de pedido, de acuerdo con el testimonio de cliente y proveedor.

De acuerdo con T:

- “Planificamos la campaña con el proveedor antes de iniciarla. Nos sentamos con el gerente. Antes de acabar la campaña ya estamos planificando la siguiente. El cliente

debe procurar que las cadenas de montaje no paren, porque esto produce muchos problemas al proveedor”.

- “Negociamos los precios de la siguiente manera: se monta la prenda en el taller, se siguen las operaciones de la prenda y el dueño del taller asume todos los gastos, hasta el *export* de la prenda (cajas, hilos, trabajo). Después, se incluye un porcentaje de beneficio. Respecto a los costes laborales, se tiene en cuenta que no todos los maquinistas cobran lo mismo, depende de la especialización y de cuántas máquinas sepa manejar. En esta fábrica la gente en las máquinas cobra más del SMIG (salario mínimo)”.
- “En el caso de que exista un fallo en la producción, por ejemplo unas telas que no llegan a tiempo y la cadena se para, como el fallo es del cliente asumimos los costes extras sin problema”.

De acuerdo con el proveedor:

- “T asume la responsabilidad de fallos, en el caso de que la falta venga del cliente. Es decir, en este momento he tenido que parar una cadena porque no ha llegado el material. He enviado a las obreras a casa pero les pagaré este día de trabajo porque T lo va a cubrir. Las obreras contentas y yo también.”
- “Hemos tenido apoyo de T, por ejemplo, para comprar la máquina Transfer; dieron facilidades para pagarla y para preparar las otras máquinas.
- “T evita las horas extras; preferimos poner a funcionar una cadena. Las horas extras son una carga para el proveedor y para el trabajador; a partir de ocho horas de trabajo el rendimiento descende y con ello la calidad del producto.”
- “Considero a T como un asociado y su técnica me facilita muchísimo el trabajo. Esta relación estable elimina mucha incertidumbre a mi proyecto empresarial. Es el modelo de relación cliente-proveedor que debe favorecerse, si Marruecos no quiere que toda la producción se vaya a destinos lejanos, más baratos y con condiciones laborales mucho peores que las marroquíes”

### ***Observación 3: ¿algunas buenas prácticas que sí funcionan para las trabajadoras?***

Llama la atención el que los pocos testimonios de satisfacción detectados entre trabajadoras se vinculen todos a los dos talleres concretos y que, a su vez, ambos tengan una relación estrecha con la empresa A, que de acuerdo con el análisis anterior sería, de las de la muestra obtenida, la que estaría aplicando con mayor intensidad las buenas prácticas identificadas.

En primer lugar, coincide que, para uno de los proveedores, la empresa A es el cliente base de su producción (70% de pedidos) y el otro lleva 20 años de relación sostenida con esta misma empresa.

Según los testimonios recabados, estos dos talleres no tienen prácticamente paro de cadenas, lo que da estabilidad laboral a las obreras y se asociaría a la mejor programación y continuidad en las relaciones con el proveedor, como se indicó anteriormente que proporcionaba la empresa A.

Por otra parte, éstos dos proveedores organizarían mejor el trabajo de las cadenas, según afirma una de sus trabajadoras: “cuando hay menos trabajo, paramos todo el sábado y el viernes por la tarde, pero no paramos más de un día o dos a la semana, lo que no molesta a la gente”.

Uno de los gerentes de taller indicaba: “Si la planificación es estable, las condiciones de las trabajadoras son más estables; es bastante fácil”, y el otro concluía: “A es el mejor cliente porque la comunicación y la relación de confianza es mucho mayor con él que con los otros”.

En este caso, se detecta también mayor grado de satisfacción por parte de las trabajadoras: “me gusta el trabajo en esta empresa; es mejor que en otros talleres. Aquí no hay muchas horas suplementarias y no hay la presión del supervisor (...) Cuando sabemos que hay un cliente, estamos más tranquilas y no estamos obligadas a trabajar solo medio día; cuando el trabajo es estable los trabajadores también, si no echan a mucha gente (...) No trabajamos horas extras, hace muchos años que trabajo ahí y sólo trabajé una vez horas suplementarias, pero les dije en la empresa que tenía que informar a mi marido, porque no sabe que salgo a las 15,30 h; entonces me dieron el teléfono para llamarle e informarle.”

Sin que se pueda establecer una relación de causa-efecto, las relaciones entre la empresa A y estos dos proveedores podrían estar facilitando una mejora en la situación de las trabajadoras de ambos talleres. Esta observación podría considerarse como un dato indicativo del potencial efecto positivo sobre las condiciones de trabajo de la aplicación de las buenas prácticas identificadas.

### **3.4 Aplicación del *benchmark* y viabilidad del negocio**

#### **A. Análisis comparativo: límites y planteamiento**

La idea de este análisis económico es comprobar, de manera preliminar y como primera aproximación a un necesario análisis económico más profundo y completo, que la aplicación de lo que se ha identificado como buenas prácticas en su política de compras es compatible con la rentabilidad y competitividad de la empresa en el sector.



Para ello, se decide comparar los resultados económicos de la empresa de la muestra efectuada que declara poner en práctica mayor número de buenas prácticas (extremo que coincidiría con las verificaciones en el terreno en la empresa A). Se infiere que, si la empresa que mayor número de buenas prácticas aplica resiste dentro de los márgenes de competitividad, es que existe un modo económicamente viable de compatibilizar RSC con políticas de compra.

Para comparar los resultados de esta empresa a otras de su sector, se ha escogido otras cinco empresas con las siguientes características:

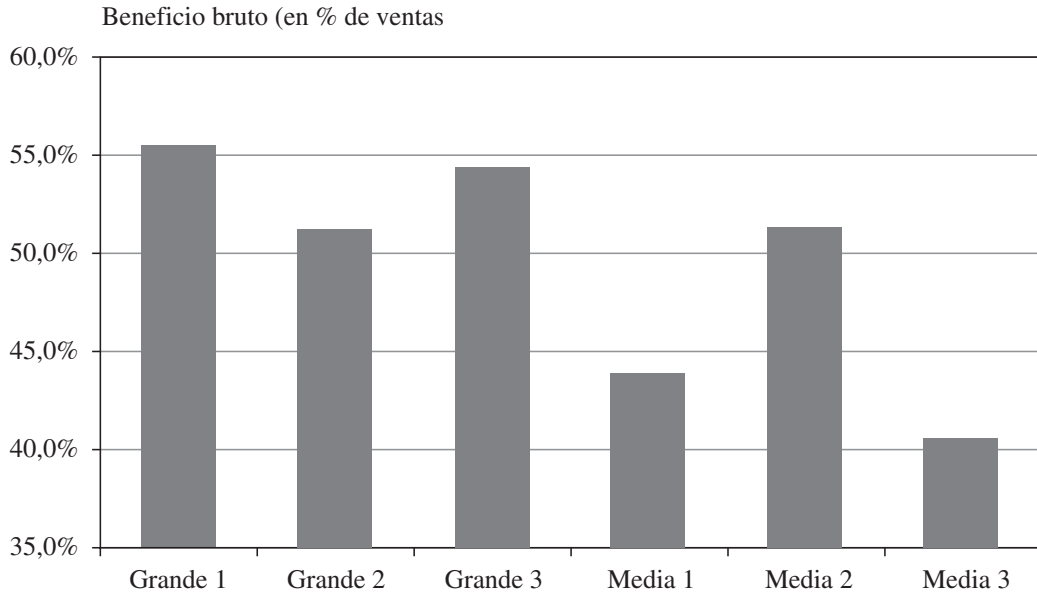
- Todas tienen puntos de venta de su marca propios (por ser un punto que se reveló importante en la capacidad para aplicación del *benchmark* en el análisis realizado).
- Tamaño: puesto que la empresa verificada compite en el mercado internacional, se han elegido tres grandes compañías del sector (multinacionales que cotizan en bolsa) y tres compañías europeas de tamaño medio (entre las cuales está la sometida a comparación: “Media 3” en los gráficos, que corresponde a la empresa A).

## B. Indicadores empleados

El análisis se basa en comparar la rentabilidad media de la compañía analizada con la muestra del sector para, a partir de ahí, tratar de inferir información relativa a la sostenibilidad de las buenas prácticas. Para ello, se han utilizado dos ratios:

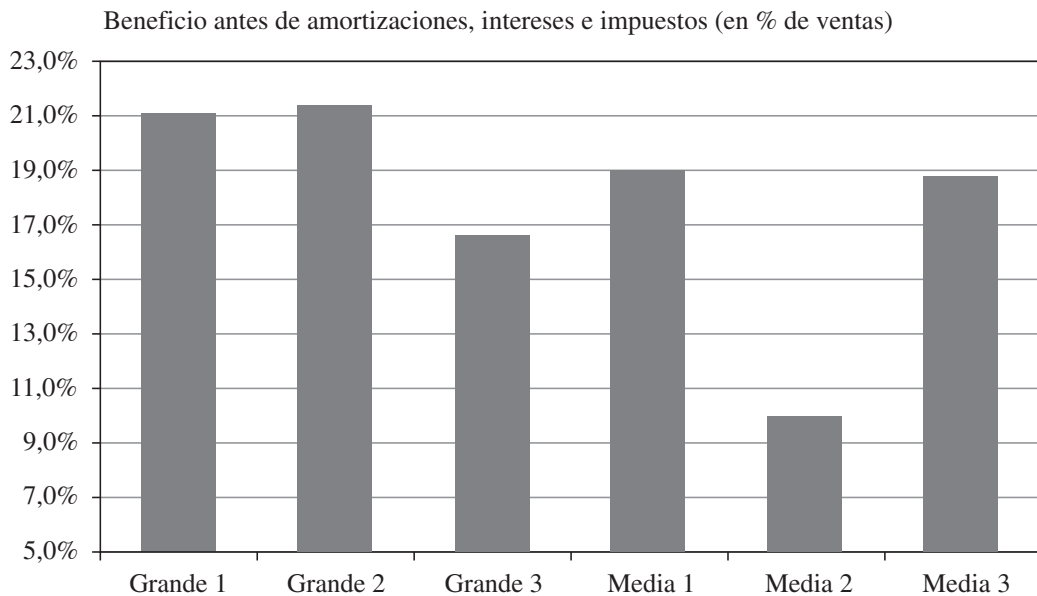
- “El margen bruto” o beneficio bruto sobre ventas. El beneficio bruto equivale a las ventas totales menos el coste de ventas y el coste de ventas se refiere a lo que la compañía ha pagado por la mercancía que vende en sus tiendas. El margen bruto permite determinar la eficacia a la hora de obtener las mejores condiciones económicas de sus proveedores. El cociente entre beneficio bruto y ventas nos da, por lo tanto, el margen que estas compañías obtienen entre lo que pagan a los proveedores y su precio de venta al público.
- “El margen operativo” o beneficio antes de amortizaciones, intereses e impuestos (BAII) sobre ventas. El BAII permite apreciar la rentabilidad de la actividad pura de la empresa, comparar los resultados de compañías en su actividad (independientemente de factores financieros o legales como su tasa impositiva, que depende de en qué país y región esté) y analizar su estructura de balance, es decir, la relación entre deuda y capital. Esto último es muy importante, ya que una empresa que decida crecer endeudándose pagará muchos intereses, con lo que su beneficio final se verá reducido, pero tendrá el mismo BAII que una empresa que decida crecer emitiendo acciones. El BAII tampoco tiene en cuenta las amortizaciones, es decir, el dinero que la empresa aparta para amortizar sus instalaciones; esto también es importante, ya que la política de amortizaciones puede variar de un país a otro. Al dividir el BAII por las ventas lo que obtenemos es la medida de la rentabilidad por unidad vendida o “margen operativo”, la rentabilidad que obtiene la empresa cuando tenemos en cuenta, además de

**Gráfico 1. Comparación del “margen bruto” de seis empresas del sector**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 2. Comparación del “margen operativo” de seis empresas del sector**



Fuente: Elaboración propia.

su política de compras, el resto de los gastos operativos: sueldos, alquileres, servicios exteriores, etc.

En síntesis: el margen bruto refleja, sobre todo, la “eficiencia” a la hora de comprar a los proveedores. El margen operativo incorpora, además, a través del BAI, los costes necesarios para vender las prendas: transporte, alquiler de la tienda, salario de personal de tiendas, luz, agua, etc.

### **C. Análisis e interpretación de resultados**

Los dos gráficos que se incluyen a continuación reflejan los resultados del análisis. La empresa bajo análisis aparece como “Media 3” (los datos que han servido para la realización de este análisis figuran en el Anexo 2).

Interpretación de los gráficos:

Se observa que, desde el punto de vista del margen bruto, la empresa bajo análisis (“Media 3”) es una compañía más ineficiente, lo que podría ser interpretado como reflejo de una política y gestión de relaciones con proveedores menos agresiva y, por tanto, en cierto modo estar relacionado con la aplicación de buenas prácticas.

La empresa obtiene uno de los mejores resultados en margen operativo. La empresa estaría compensando su desventaja (en margen bruto) con una mayor eficiencia operativa en otros conceptos, siendo su margen operativo similar al de dos de las grandes empresas.

En principio, y a falta de un análisis económico más sofisticado y concluyente, esta argumentación nos llevaría a pensar que los resultados reflejarían que existe un margen para que la aplicación de mejores prácticas de compra y gestión de las relaciones con proveedores se compatibilice con la competitividad de la empresa, siempre y cuando se aprovechen los márgenes operativos para conseguir una gestión más eficiente. Ello sugiere que la aplicación de las posibles buenas prácticas podría ser económicamente viable si viene acompañada por una mayor racionalidad en otros procesos de la empresa (ahorro de costes y mayor eficiencia en gestión interna).

Es importante mencionar que el análisis económico se refiere a precios de 2003, previo al fin del Acuerdo Multifibras. Desde 2005, como se ha apuntado anteriormente, los precios están sufriendo una fuerte tendencia a la baja (lo cual se aplica también a la empresa A, que habría rebajado hasta un 30%, de acuerdo con testimonios de proveedores).

El buen comportamiento económico de todas las empresas analizadas durante 2004 y sus previsiones de crecimiento favorables para 2005 no llevaría a contradecir las conclusiones sobre la competitividad y rentabilidad de su negocio (en concreto, la empresa A obtuvo un crecimiento del 13% respecto a 2003 y sus previsiones para 2005 son aumentar en un 5% la facturación).

## 4. Conclusiones y propuestas

### 4.1 Conclusiones y recomendaciones sobre responsabilidad social corporativa, gestión de riesgos y sostenibilidad de la empresa

En el ámbito de la RSC nos encontramos con un futuro con retos importantes. Las grandes empresas españolas del textil han dado algunos pasos, los primeros, en una apuesta firme por contribuir al desarrollo sostenible de todas las partes interesadas.

El discurso, necesario, de coherencia en la gestión del negocio y en la compatibilización de prácticas de compra con estrategias de RSC aterriza ahora en España, en un panorama muy desigual respecto al grado de conocimiento y desarrollo de los principios de RSC y, en algunos casos, una falta de transparencia que impide avanzar de manera eficaz. Sin embargo, existen ejemplos a nivel internacional y alguna iniciativa a nivel nacional que indican que la misión es posible.

La RSC, además de como la responsabilidad de la empresa hacia la sociedad en la que se implanta, ha de ser contemplada como una herramienta de gestión de riesgos que permite prevenir y mitigar impactos negativos y conflictos que pongan en peligro la sostenibilidad de la compañía. Desde el punto de vista del análisis de riesgos y la inversión, el sector textil enfrenta nuevos retos vinculados a la gestión de la RSC en la cadena de proveedores.

Las condiciones laborales ínfimas al final de la cadena de producción se han venido denunciando regularmente en los últimos años, principalmente por las organizaciones de la sociedad civil, con el consiguiente desprestigio del sector textil. Este proceso ha repercutido de manera negativa sobre el valor de las inversiones, a través de la depreciación de la marca, los intangibles y la aparición de costes adicionales y costes futuros, que merman la sostenibilidad de la inversión a largo plazo. Ante este contexto, el desarrollo de estrategias de RSC efectivas y coherentes con el modelo de negocio ofrecería a la empresa oportunidades, también desde el punto de vista de la eficiencia y el análisis de riesgos:

- La empresa necesita minimizar el riesgo de daños sobre los valores intangibles (marca, posicionamiento, acceso al mercado de consumidores e inversores) derivados de campañas de denuncia. Para ello, una inversión inicial en el desarrollo de estrategias de RSC efectivas puede suponer un coste inicial, pero es una inversión a largo plazo en la sostenibilidad de la empresa.

- La coordinación, comunicación y mejor previsión ahorran costes que permiten alcanzar mayor eficiencia en la gestión de la cadena de producción. Todo ello requiere colaboración con proveedores en la mejora de la capacidad de su gestión empresarial y laboral (incluso asistencia técnica y formación), compartir información durante el proceso de toma de decisiones (previsiones, diseño, etc.), abrir vías de negociación sobre precios sostenibles y transparentes, condiciones y términos de pago, y sobre garantías en cuanto al respeto de condiciones laborales dignas, etc. En definitiva, cultivar un esquema de relación sostenible con la cadena de suministro.

Hasta ahora, los esfuerzos del textil en el campo de la RSC se han basado en el desarrollo de códigos de conducta y, en algunos casos, en la verificación de su cumplimiento. Esta práctica se ha demostrado insuficiente. Si la empresa no controla a los proveedores, de manera fiable y transparente, tampoco obtendrá los beneficios de una gestión responsable y sostenible. De nuevo, es necesario hacer un llamamiento a las empresas en este sentido.

## **4.2 Conclusiones y recomendaciones sobre la compatibilización de las políticas de responsabilidad social corporativa y prácticas de compra comerciales**

El estudio realizado deja entrever márgenes de maniobra para una implantación más sólida de la RSC, sin por ello incurrir en pérdidas de competitividad. A través de la gestión de las relaciones de la empresa con *stakeholders*, de estrategias y del desarrollo de I+D y herramientas de gestión, se pueden destapar prácticas de negocio alternativas.

Se ha identificado aquí una serie de posibles buenas prácticas, tanto por parte de la empresa deslocalizadora como por parte del proveedor. Sin embargo, ninguna empresa las aplica uniformemente. Algunas empresas han avanzado en la estabilidad de relaciones con la cadena de producción, pero no han resuelto el problema de los precios sostenibles. Este estudio sugiere que el precio sigue primando como factor de competitividad sobre otros factores, como la rentabilidad o el análisis de riesgos a largo o medio plazo.

Por otro lado, este estudio indicaría que, incluso en los casos de aplicación de prácticas de compra más sostenibles por parte de algunos clientes, la repercusión positiva sobre las condiciones de trabajo no ha “permeado” como era de esperar.

La explicación podría ser que la mayoría de los proveedores trabajan para varios clientes al mismo tiempo y que aquellos que no aplican buenas prácticas estén mitigando el eventual impacto positivo de los que sí las aplican. Por lo tanto, no sería suficiente el que una empresa en concreto introdujera determinadas buenas prácticas, sino que sería necesario que fuese una tendencia y un compromiso asumido por el sector. Por ello, este

estudio sugiere que, para que el cambio en el modelo de negocio sea realmente eficaz, es necesario que la corrección en las políticas de compras sea asumida por el sector textil en su conjunto. En este sentido, sería bueno hacer un llamamiento a la patronal del sector en España, FEDECON, y a las empresas líderes del textil que marcan la pauta del sector, para que asuman su liderazgo en la difusión y promoción de la RSC y su compatibilización con el modelo de negocio.

Otra posible explicación a la no mejora de las condiciones laborales, a pesar de algunos esfuerzos por parte del cliente por implantar medidas positivas (como una planificación ajustada o facilidades para su gestión de pedidos), sería que el proveedor no está aprovechando este “margen de maniobra” extra para gestionar el trabajo en las cadenas de manera sostenible y responsable. Es decir, los gerentes o jefes de las cadenas de producción no transfieren esa mayor holgura en la gestión en forma de mejores condiciones para las trabajadoras. Por tanto, a lo largo de la cadena no se está repercutiendo el beneficio ofrecido por las “buenas prácticas” del cliente de la misma manera que sí se transmite el perjuicio de sus “malas prácticas”. Este razonamiento nos lleva a hacer también un llamamiento a las empresas proveedoras, que deben garantizar el pleno respeto de la legislación laboral local y aplicar criterios de responsabilidad social en su gestión, y también a las empresas clientes para que velen por su adopción a través de un control fiable de sus proveedores.

En cualquier caso, el acercamiento realizado en este estudio lleva a concluir que algunas de las prácticas de compra sostenible en la cadena de proveedores se aplican, aunque aún de manera insuficiente. Un primer análisis económico indicaría que son económicamente viables. Hasta ahora, lo anecdótico de su aplicación o la falta de acompañamiento por parte del proveedor han podido limitar su impacto positivo. Sin embargo, el estudio de algunos ejemplos concretos parece indicar que existiría un potencial de mejora de las condiciones laborales a través de la adopción de algunas de las prácticas identificadas.

### **4.3 Conclusiones y recomendaciones sobre el papel de los gobiernos y organismos internacionales ante el reto de la competitividad y la deslocalización del textil en condiciones laborales dignas**

El comercio internacional del sector textil-confección conoce, actualmente, una fase de transición, con retos importantes por delante, en un panorama de incertidumbre y previsión de serios impactos económicos y sociales, sobre todo en algunos países productores especialmente vulnerables (en general PVD). Para superar esta fase de la manera más beneficiosa a escala global, y menos traumática para los perjudicados por la supresión del Acuerdo Multifibras, además de las industrias, los gobiernos y las instituciones internacionales deberán jugar un papel importante.

**Los Gobiernos de países importadores** pueden ofrecer apoyo en forma de asistencia técnica y financiera a las industrias de los PVD. Medidas como facilitar un acceso preferente a sus mercados nacionales vinculándolo al respeto de estándares laborales internacionales deberían ser estudiadas. Entre tanto, se deben impulsar posibles medidas de fomento de una deslocalización responsable, como promover entre su industria los conceptos de RSC y compra sostenible, vincular las ayudas a las empresas deslocalizadoras a la observancia de criterios RSC, utilizar su poder de compra para premiar a las empresas más responsables, o sensibilizar a los consumidores y facilitar estrategias de promoción de la compra responsable, como las certificaciones oficiales o el “etiquetado social”.

**Los Gobiernos de países exportadores** deben trabajar en la promoción de condiciones laborales dignas en sus países y en la aplicación de su legislación laboral y de estándares internacionales, desarrollar planes de reestructuración de sus industrias textiles, que aborden también el impacto social generado por el fin del Acuerdo Multifibras, asegurar las indemnizaciones por despido, ofrecer formación para la reubicación de los trabajadores del sector textil-confección desempleados y garantizar la cobertura social. Además, deberían facilitar el comercio y la exportación, reduciendo trabas e ineficiencias burocráticas (aduanas y procedimientos de transferencias) y luchando contra la corrupción. Las industrias de sus países necesitarán también apoyo en forma de acceso a crédito, mejora de las infraestructuras o formación a las empresas para la mejora de la calidad y la gestión sostenible del negocio.

**Instituciones internacionales** como la OMC, la OIT y las instituciones financieras internacionales deben investigar y apoyar a los PVD para potenciar una relación positiva entre competitividad, empleo y condiciones laborales dignas. Encontrar fórmulas que funcionen en este sentido será necesario para mitigar el impacto social negativo del fin del Acuerdo Multifibras y para encontrar un equilibrio que permita que la liberalización de los mercados también los haga tender hacia la sostenibilidad. Desarrollo de políticas específicas, asistencia financiera y técnica a los países más vulnerables o medidas para facilitar el acceso a los mercados pueden ser algunas vías a explorar.

En concreto, en el caso estudiado de los intercambios comerciales entre España y Marruecos, todo hace prever que la situación delicada por la que pasa el sector textil supone, no sólo la pérdida de empleo, sino también una amenaza a las condiciones laborales en Marruecos, a través de las medidas de liberalización en el sector y el “levantamiento de cargas sociales” para las empresas del textil.

Por ello, sería interesante explorar la oportunidad de garantizar la aplicación fiable de estándares laborales internacionales en Marruecos, como valor añadido para la inversión textil. Ello, en un contexto donde las empresas reconocen la existencia de destinos geográficos menos comprometidos desde el punto de vista de los riesgos laborales y en el que se ven presionadas hacia el respeto de estos criterios sociales (y están dispuestas a incurrir en gastos extra para garantizarlo).

En este contexto, sería oportuno estudiar, posiblemente en el marco del establecimiento de la zona comercial paneuromediterránea, una propuesta de incentivos vinculados al cumplimiento de estándares laborales y criterios de RSC, lo que puede ser una vía interesante tanto para España y Europa como para Marruecos.

Siempre y cuando no se utilicen con fines proteccionistas por parte de los países ricos<sup>22</sup>, desde los organismos internacionales pueden promoverse incentivos, como accesos preferentes, que refuercen la posición en los mercados de países que invierten en mejoras de las condiciones laborales. Éstas medidas facilitarían el fomento de una inversión exterior directa pro desarrollo y una deslocalización responsable.

---

<sup>22</sup> Como favorecía el sistema de cuotas del Acuerdo Multifibras. Ver Informe Oxfam Internacional (2004b).



## Anexo 1

### Cuadro resumen de algunos aspectos relevantes del nuevo código laboral marroquí (Continúa...)

Concepto	¿Qué contempla la legislación?
Igualdad de género	<ul style="list-style-type: none"> <li>De acuerdo con los convenios de la OIT, el código de trabajo prohíbe la discriminación por razón de género en el trabajo y proclama igual remuneración a igual empleo para hombres y mujeres.</li> <li>Como novedad importante, se reconoce el derecho de la mujer a firmar y a poner fin a un contrato de trabajo sin autorización de un hombre, la prohibición de medidas discriminatorias en base a la afiliación sindical y el derecho de las mujeres (casadas o no) a adherirse y participar en la actividad sindical.</li> <li>Como medidas de protección específicas para la mujer, se amplía de 12 a 14 semanas la baja maternal, se reconoce el derecho de periodos de lactancia, guarderías en las fábricas, prohibición de despedir a una mujer durante el embarazo, prohibición de ciertos trabajos para la mujer, disposiciones especiales referentes al trabajo nocturno y el derecho a trabajar sentadas en los talleres.</li> <li>Sin embargo, faltan aún las medidas y políticas para promover la no-discriminación y verificar el cumplimiento de lo establecido por el Código laboral.</li> </ul>
Edad mínima laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>De acuerdo con los convenios de la OIT, se reconoce la eliminación efectiva del trabajo infantil y la edad mínima para acceder al mercado laboral. El nuevo Código de Trabajo eleva la edad mínima legal de 12 a 15 años y obliga a los empleadores a pagar el salario mínimo a todos los trabajadores/as, incluidos los que tienen entre 15 y 18 años (corrigiendo lo estipulado en este sentido en la legislación anterior).</li> <li>En los reglamentos de aplicación se incluye un listado de los trabajos prohibidos a menores y a mujeres, y un listado de empresas que tienen prohibido emplear a menores de 18 años.</li> <li>Auspiciado por la OIT, desde 2001 se viene desarrollando un programa de lucha contra el trabajo infantil (Programa IPEC) y, actualmente, se prepara un Plan de Acción a nivel nacional, como muestra del alto grado de prioridad política que se confiere a este problema.</li> </ul>
Salario mínimo interprofesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>El nuevo Salario Mínimo Interprofesional de Garantía (SMIG) en el sector industrial es 9,66 dirhams la hora y las horas de trabajo semanales, según el nuevo Código de Trabajo, son 44 h (191 h mensuales), por lo que el SMIG mensual sería 1.845 dirhams (equivalente a unos 167 euros/mes).</li> </ul>

## Cuadro resumen de algunos aspectos relevantes del nuevo Código laboral marroquí

Concepto	¿Qué contempla la legislación?
Salario mínimo interprofesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>El aumento del SMIG, acordado durante el diálogo social de 2003, y la entrada en vigor de la reducción de la semana de trabajo sin reducción de salario han generado una disputa entre patronal y sindicatos, cuyos cálculos sobre el SMIG difieren. A demanda de la patronal, el Ministro de Empleo retrasó la aplicación del aumento en cuatro sectores (turismo, textil, marroquinería y agroalimentario) hasta enero de 2005. A partir del 1 de enero 2005, todos los sectores industriales tienen que aplicar el nuevo SMIG.</li> </ul>
Jornada laboral, horas extra y descanso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como novedad, el Código establece una reducción de la semana de trabajo de 48 a 44 horas, sin reducción de salarios. Toda jornada laboral superior debería contemplarse, según el reglamento, como horas extra.</li> <li>Los decretos de aplicación también regulan el trabajo nocturno de las mujeres, el reposo semanal y la lista de los días festivos remunerados.</li> <li>Al no quedar este extremo fijado por los decretos de aplicación, existe confusión respecto al derecho de los trabajadores a declinar realizar horas extra.</li> </ul>
Seguridad social	<ul style="list-style-type: none"> <li>La reforma laboral prevé medidas de mejora en la seguridad e higiene en el trabajo, así como en la inspección, obligando a la creación de un servicio médico en el trabajo, comités de seguridad e higiene en todas las fábricas de más de 50 empleados y un comité de prevención de riesgos laborales e inspecciones presidido por el Ministerio de Empleo.</li> <li>Además, la aplicación de la Ley sobre el Seguro de Enfermedad Obligatorio, que entró en vigor en enero de 2005, también debería contribuir a la mejora de la protección social, especialmente entre las trabajadoras del textil, ya que, por primera vez, se obliga a que en el sector privado exista esta garantía social.</li> <li>Sin embargo, aunque el régimen de la Seguridad Social en Marruecos obliga a los empleadores a inscribir a sus empleados en la CNSS (Caja Nacional de la Seguridad Social), cerca del 85% de la masa de asalariados del sector textil-confección, por ejemplo, no tiene cobertura social alguna. Por tanto, el Código de Trabajo está asumiendo que los trabajadores disfrutan de una cobertura (en caso de enfermedad, pérdida de empleo, baja de maternidad, etc.) que en realidad no existe.</li> </ul>
Derecho a la sindicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento de los convenios de la OIT relativos al derecho al ejercicio de la actividad sindical. El Código reconoce, también, el derecho a la organización y negociación colectiva.</li> <li>Como novedad en la protección de los derechos sindicales, se contempla la protección de los representantes sindicales y la atribución de un cierto número de días para su formación o ejercicio de su actividad sindical, así como la financiación de los sindicatos.</li> <li>En los decretos de aplicación se establece cuáles son los criterios para la asignación de esta financiación a las organizaciones sindicales y profesionales, y se prevé la creación de un Consejo Estatal para la negociación colectiva. Sin embargo, no se contempla que los delegados de los trabajadores participen en estas negociaciones colectivas. El derecho a huelga no queda contemplado en el Código de Trabajo y su actual negociación entre los agentes económicos y sociales se presenta muy complicada.</li> </ul>

## Anexo 2. Base de datos para el análisis económico

**Tabla 3. Datos económicos de empresas del textil-confección**

Año	2003				2002			
	Ventas	Coste Ventas	B° Bruto % Ventas	BAIL % Ventas	Ventas	Coste Ventas	B° Bruto % Ventas	BAIL % Ventas
Grande 1	5.232	-2.293	56,2%	21,5%	4.937	-2.215	55,1%	20,5%
Grande 2	3.974	-1.926	51,5%	21,5%	3.250	-1.563	51,9%	21,3%
Grande 3	3.237	-1.512	53,3%	16,3%	2.750	-1.227	55,4%	16,7%
Media 1	1.859	-1.049	43,6%	19,6%	1.992	-1.124	43,5%	18,3%
Media 2	921	-450	51,2%	10,3%	846	-410	51,5%	10,0%

Año	Media 2002/03			
Empresa	Ventas	Coste Ventas	B° Bruto % Ventas	BAIL % Ventas
Grande 1	5.085	-2.254	55,7%	21,0%
Grande 2	3.612	-1.744,5	51,7%	21,4%
Grande 3	2.994	-1.369,5	54,3%	16,5%
Media 1	1.925	-1.086,5	43,6%	19,0%
Media 2	884	-430	51,3%	10,1%

Cifras en millones de euros

Fuente: Registro mercantil e información publicada de empresas

## Índice de Tablas y Gráficos

### Tablas

Tabla 1. Importancia del sector textil en diversos países en desarrollo .....	13
Tabla 2. Tendencias en la gestión de la cadena de suministro globalizada y repercusiones sobre las trabajadoras .....	17
Tabla 3. Datos económicos de empresas del textil- confección .....	59

### Gráficos

Gráfico 1. Comparación del “margen bruto” de seis empresas del sector .....	50
Gráfico 2. Comparación del “margen operativo” de seis empresas del sector .....	50

## Bibliografía

- Choudry A. (2002), The Multifibre Agreement. *Tie Asia Factsheet 2*, septiembre 2002. [www.tieasia.org/factsheettwo.htm](http://www.tieasia.org/factsheettwo.htm)
- CITYC-Centro de Información Textil y de la Confección (2003a), Efectos de la ampliación de la UE sobre el sector textil, *CITYC Informa*, Boletín 1, julio 2003.
- CITYC-Centro de Información Textil y de la Confección (2003b), El Magreb desarrolla un nuevo modelo textil, *CITYC Informa*, Boletín 2, octubre 2003.
- ETI Forum-Ethical Trade Initiative (2004a), Multifibre Agreement Phase-Out: Who gains? Who loses?, octubre 2004. [www.ethicaltrade.org](http://www.ethicaltrade.org).
- ETI Forum-Ethical Trade Initiative (2004b), Purchasing Practices: marrying the commercial with the ethical, <http://www.ethicaltrade.org>.
- Insight Investment-Acona (2004), Buying your way into trouble? The challenge of responsible supply chain management, Londres.
- Intermón Oxfam (2004), Moda que aprieta. La precariedad de las trabajadoras de la confección y la responsabilidad social de las empresas, Madrid.
- Kyvik, H. (2004), The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing, Ginebra, WTO Publications.
- Lucio, J. (2004), La empresa española ante la deslocalización. Ponencia en las Jornadas Alternativas y retos de la deslocalización, Conferencias y Formación Recoletos, 16-17 septiembre, Madrid, Consejo Superior de Cámaras de Comercio.
- MFA (MultiFibre Agreement Forum) (2004), Managing the transition to a responsible global textiles and garment industry, <http://www.mfa-forum.net/>.
- Mills, S. (2004), Country responses to the phase-out of the Multifibre Agreement. Interfaith Centre on Corporate Responsibility, <http://www.iccr.org>.
- Oxfam Internacional (2004a), Más por menos. El trabajo precario de las mujeres en las cadenas de producción globalizadas, Oxford.
- Oxfam Internacional (2004b), Stitched up: how rich-country protectionism in textiles and clothing trade prevent poverty alleviation, Oxford.
- Tremosa i Balcells, R., y Trigo Portela, J. (2003), La empresa textil española en el contexto europeo. *Boletín Económico ICE* 2768, 5-11 de mayo de 2003.

## Documentos de trabajo publicados

- 1/2003. **Servicios de atención a la infancia en España: estimación de la oferta actual y de las necesidades ante el horizonte 2010.** María José González López.
- 2/2003. **La formación profesional en España. Principales problemas y alternativas de progreso.** Francisco de Asís de Blas Aritio y Antonio Rueda Serón.
- 3/2003. **La Responsabilidad Social Corporativa y políticas públicas.** Alberto Lafuente Félez, Víctor Viñuales Edo, Ramón Pueyo Viñuales y Jesús Llaría Aparicio.
- 4/2003. **V Conferencia Ministerial de la OMC y los países en desarrollo.** Gonzalo Fanjul Suárez.
- 5/2003. **Nuevas orientaciones de política científica y tecnológica.** Alberto Lafuente Félez.
- 6/2003. **Repensando los servicios públicos en España.** Alberto Infante Campos.
- 7/2003. **La televisión pública en la era digital.** Alejandro Perales Albert.
- 8/2003. **El Consejo Audiovisual en España.** Ángel García Castillejo.
- 9/2003. **Una propuesta alternativa para la Coordinación del Sistema Nacional de Salud español.** Javier Rey del Castillo.
- 10/2003. **Regulación para la competencia en el sector eléctrico español.** Luis Atienza Serna y Javier de Quinto Romero.
- 11/2003. **El fracaso escolar en España.** Álvaro Marchesi Ullastres.
- 12/2003. **Estructura del sistema de Seguridad Social. Convergencia entre regímenes.** José Luis Tortuero Plaza y José Antonio Panizo Robles.
- 13/2003. **The Spanish Child Gap: Rationales, Diagnoses, and Proposals for Public Intervention.** Fabrizio Bernardi.
- 13\*/2003. **El déficit de natalidad en España: análisis y propuestas para la intervención pública.** Fabrizio Bernardi.
- 14/2003. **Nuevas fórmulas de gestión en las organizaciones sanitarias.** José Jesús Martín Martín.
- 15/2003. **Una propuesta de servicios comunitarios de atención a personas mayores.** Sebastián Sarasa Urdiola.
- 16/2003. **El Ministerio Fiscal. Consideraciones para su reforma.** Olga Fuentes Soriano.
- 17/2003. **Propuestas para una regulación del trabajo autónomo.** Jesús Cruz Villalón.
- 18/2003. **El Consejo General del Poder Judicial. Evaluación y propuestas.** Luis López Guerra.
- 19/2003. **Una propuesta de reforma de las prestaciones por desempleo.** Juan López Gandía.
- 20/2003. **La Transparencia Presupuestaria. Problemas y Soluciones.** Maurici Lucena Betriu.
- 21/2003. **Análisis y evaluación del gasto social en España.** Jorge Calero Martínez y Mercè Costa Cuberta.
- 22/2003. **La pérdida de talentos científicos en España.** Vicente E. Larraga Rodríguez de Vera.
- 23/2003. **La industria española y el Protocolo de Kioto.** Antonio J. Fernández Segura.
- 24/2003. **La modernización de los Presupuestos Generales del Estado.** Enrique Martínez Robles, Federico Montero Hita y Juan José Puerta Pascual.
- 25/2003. **Movilidad y transporte. Opciones políticas para la ciudad.** Carme Miralles-Guasch y Àngel Cebollada i Frontera.
- 26/2003. **La salud laboral en España: propuestas para avanzar.** Fernando G. Benavides.
- 27/2003. **El papel del científico en la sociedad moderna.** Pere Puigdomènech Rosell.
- 28/2003. **Tribunal Constitucional y Poder Judicial.** Pablo Pérez Tremps.
- 29/2003. **La Audiencia Nacional: una visión crítica.** José María Asencio Mellado.
- 30/2003. **El control político de las misiones militares en el exterior.** Javier García Fernández.
- 31/2003. **La sanidad en el nuevo modelo de financiación autonómica.** Jesús Ruiz-Huerta Carbonell y Octavio Granado Martínez.

- 32/2003. **De una escuela de mínimos a una de óptimos: la exigencia de esfuerzo igual en la Enseñanza Básica.** Julio Carabaña Morales.
- 33/2003. **La difícil integración de los jóvenes en la edad adulta.** Pau Baizán Muñoz.
- 34/2003. **Políticas de lucha contra la pobreza y la exclusión social en España: una valoración con EspaSim.** Magda Mercader Prats.
- 35/2003. **El sector del automóvil en la España de 2010.** José Antonio Bueno Oliveros.
- 36/2003. **Publicidad e infancia.** Purificación Llaquet, M<sup>a</sup> Adela Moyano, María Guerrero, Cecilia de la Cueva, Ignacio de Diego.
- 37/2003. **Mujer y trabajo.** Carmen Sáez Lara.
- 38/2003. **La inmigración extracomunitaria en la agricultura española.** Emma Martín Díaz.
- 39/2003. **Telecomunicaciones I: Situación del Sector y Propuestas para un modelo estable.** José Roberto Ramírez Garrido y Juan Vega Esquerrá.
- 40/2003. **Telecomunicaciones II: Análisis económico del sector.** José Roberto Ramírez Garrido y Álvaro Escribano Sáez.
- 41/2003. **Telecomunicaciones III: Regulación e Impulso desde las Administraciones Públicas.** José Roberto Ramírez Garrido y Juan Vega Esquerrá.
- 42/2004. **La Renta Básica. Para una reforma del sistema fiscal y de protección social.** Luis Sanzo González y Rafael Pinilla Pallejà.
- 43/2004. **Nuevas formas de gestión. Las fundaciones sanitarias en Galicia.** Marciano Sánchez Bayle y Manuel Martín García.
- 44/2004. **Protección social de la dependencia en España.** Gregorio Rodríguez Cabrero.
- 45/2004. **Inmigración y políticas de integración social.** Miguel Pajares Alonso.
- 46/2004. **TV educativo-cultural en España. Bases para un cambio de modelo.** José Manuel Pérez Tornero.
- 47/2004. **Presente y futuro del sistema público de pensiones: Análisis y propuestas.** José Antonio Griñán Martínez.
- 48/2004. **Contratación temporal y costes de despido en España: lecciones para el futuro desde la perspectiva del pasado.** Juan J. Dolado y Juan F. Jimeno.
- 49/2004. **Propuestas de investigación y desarrollo tecnológico en energías renovables.** Emilio Menéndez Pérez.
- 50/2004. **Propuestas de racionalización y financiación del gasto público en medicamentos.** Jaume Puig-Junoy y Josep Llop Talaverón.
- 51/2004. **Los derechos en la globalización y el derecho a la ciudad.** Jordi Borja.
- 52/2004. **Una propuesta para un comité de Bioética de España.** Marco-Antonio Broggi Trias.
- 53/2004. **Eficacia del gasto en algunas políticas activas en el mercado laboral español.** César Alonso-Borrego, Alfonso Arellano, Juan J. Dolado y Juan F. Jimeno.
- 54/2004. **Sistema de defensa de la competencia.** Luis Berenguer Fuster.
- 55/2004. **Regulación y competencia en el sector del gas natural en España. Balance y propuestas de reforma.** Luis Atienza Serna y Javier de Quinto Romero.
- 56/2004. **Propuesta de reforma del sistema de control de concentraciones de empresas.** José M<sup>a</sup> Jiménez Laiglesia.
- 57/2004. **Análisis y alternativas para el sector farmacéutico español a partir de la experiencia de los EE UU.** Rosa Rodríguez-Monguió y Enrique C. Seoane Vázquez.
- 58/2004. **El recurso de amparo constitucional: una propuesta de reforma.** Germán Fernández Farreres.
- 59/2004. **Políticas de apoyo a la innovación empresarial.** Xavier Torres.
- 60/2004. **La televisión local entre el limbo regulatorio y la esperanza digital.** Emili Prado.
- 61/2004. **La universidad española: soltando amarras.** Andreu Mas-Colell.
- 62/2005. **Los mecanismos de cohesión territorial en España: un análisis y algunas propuestas.** Ángel de la Fuente.
- 63/2005. **El libro y la industria editorial.** Gloria Gómez-Escalonilla.
- 64/2005. **El gobierno de los grupos de sociedades.** José Miguel Embid Irujo, Vicente Salas Fumás.
- 65(I)/2005. **La gestión de la demanda de electricidad Vol. I.** José Ignacio Pérez Arriaga, Luis Jesús Sánchez de Tembleque, Mercedes Pardo.

- 65(II)/2005. **La gestión de la demanda de electricidad Vol. II (Anexos).** José Ignacio Pérez Arriaga, Luis Jesús Sánchez de Tembleque, Mercedes Pardo.
- 66/2005. **Responsabilidad patrimonial por daño ambiental: propuestas de reforma legal.** Ángel Manuel Moreno Molina.
- 67/2005. **La regeneración de barrios desfavorecidos.** María Bruquetas Callejo, Fco. Javier Moreno Fuentes, Andrés Walliser Martínez.
- 68/2005. **El aborto en la legislación española: una reforma necesaria.** Patricia Laurenzo Copello.
- 69/2005. **El problema de los incendios forestales en España.** Fernando Estirado Gómez, Pedro Molina Vicente.
- 70/2005. **Estatuto de laicidad y Acuerdos con la Santa Sede: dos cuestiones a debate.** José M.<sup>a</sup> Contreras Mazario, Óscar Celador Angón.
- 71/2005. **Posibilidades de regulación de la eutanasia solicitada.** Carmen Tomás-Valiente Lanuza.
- 72/2005. **Tiempo de trabajo y flexibilidad laboral.** Gregorio Tudela Cambroner, Yolanda Valdeolivas García.
- 73/2005. **Capital social y gobierno democrático.** Francisco Herreros Vázquez.
- 74/2005. **Situación actual y perspectivas de desarrollo del mundo rural en España.** Carlos Tío Saralegui.
- 75/2005. **Reformas para revitalizar el Parlamento español.** Enrique Guerrero Salom.
- 76/2005. **Rivalidad y competencia en los mercados de energía en España.** Miguel A. Lasheras.
- 77/2005. **Los partidos políticos como instrumentos de democracia.** Henar Criado Olmos.





