

EFFECTOS DEL COVID-19 EN LAS CADENAS DE PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES: EL CASO DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN

MARIA KATIA GARCIA LANDABURU*

Pontificia Universidad Católica del Perú

El COVID 19 ha generado una crisis sanitaria y económica a nivel global, que ha afectado el mercado laboral. En este estudio se desarrolla el efecto que viene teniendo en el sector de la industria de la confección, caracterizado por una cadena de producción fragmentada en la que gran parte de la producción es realizada en países que ofrecen menores precios de la mano de obra, y en la cual, algunas empresas multinacionales, han adoptado cuestionables prácticas que afectan a los fabricantes de las prendas de vestir, y con ello, a sus trabajadores de estos.

PALABRAS CLAVE: Cadenas de producción globales, COVID-19, empresas multinacionales, industria de la confección.

ABSTRACT: Covid-19 has generated a global health and economic crisis, which has affected the labor market. This study develops the effect it has had and continues to have on the garment industry. Notably characterized by a fragmented production chain in which a large part of the production is carried out in countries that offer lower prices for labor, and in which therefore some multinational companies have adopted questionable practices that have affected garment manufacturers, and with them, their workers.

KEY WORDS: Global production chains, COVID-19, multinational companies, garment industry.

* Abogada. Máster en Derecho Empresarial de la Universidad de Lima y Magister en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Miembro de la Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Profesora de Derecho del Trabajo en la Facultad de Derecho de la PUCP. Mkgarcia@pucp.pe.

SUMARIO: I. Efectos de la crisis ocasionada por el COVID-19 en las empresas multinacionales. **II.** Las cadenas de producción de la industria de la confección frente al COVID-19. 1. Características del sector. 2. Riesgos que afrontan las cadenas de producción del sector a consecuencia del COVID-19. A. Riesgos vinculados a la paralización de actividades. B. Riesgos vinculados a la continuación o reanudación de actividades. 3. Medidas iniciales adoptadas por las empresas multinacionales del sector ante la crisis. 4. COVID-19: Acción en la industria mundial de la confección. **III.** Conclusiones. **IV.** Bibliografía.

El COVID-19 ha generado a nivel global una crisis no solo sanitaria sino también económica, que viene afectando a todos los países. El efecto inmediato de las medidas que han tenido que adoptar los gobiernos para evitar la propagación del virus a una velocidad que pudiera ocasionar el colapso de su sistema sanitario, ha determinado que en muchos países se hayan dispuesto medidas de aislamiento social y restricción de actividades productivas y comerciales, que han afectado el mercado laboral.

Si bien cada país está atendiendo directamente las consecuencias que esta situación ha ocasionado en sus empresas y trabajadores, la dimensión y efectividad de las normas y medidas de protección social dictadas es bastante desigual. Además, el impacto de la informalidad y la falta o debilidad de las instituciones, agravan la situación actual. Los países con mayores ingresos y con un sistema de protección social más desarrollado, tienen mayores posibilidades de ayudar a su mercado laboral y aminorar los efectos de la crisis, sin embargo, no ocurre lo mismo con los países de menores ingresos, que además deben lidiar con una variable adicional: el efecto que puede ocasionar a su economía las decisiones de las empresas multinacionales que tienen en sus territorios parte de su cadena de producción.

Este trabajo tiene por objeto poner en evidencia esta situación y presentar unas reflexiones iniciales sobre las consecuencias ocasionadas por el COVID-19 en un sector como el de la industria de la confección, caracterizado por la presencia de marcas de ropa globales y *retailers* (minoristas, tanto del canal tradicional como *on line*, tales como Walmart y Amazon), que comercializan prendas de vestir en muchos países, pero que concentran gran parte de su producción en aquellos con menores costos laborales, que usualmente tienen también sistemas de protección social deficitarios.

Ese sector ya venía enfrentando diversos problemas antes de la pandemia, sobre todo vinculados al incremento del poder de las empresas multinacionales, que pueden elegir dónde y cómo invierten, lo que ha generado que muchos países participen en una “carrera hacia la baja”, en la que, para atraer y retener inversiones (directas o indirectas), sacrifican no solo a sus trabajadores, al ofrecer menores remuneraciones y beneficios laborales, sino en general, a toda su población, prometiendo cobrar menores impuestos por las inversiones que se realicen en su territorio, afectando con ello las posibilidades de ofrecer mejores servicios públicos, como el de atención de la salud, que ahora con la propagación del COVID-19 muestra todas sus carencias.

I. EFECTOS DE LA CRISIS OCASIONADA POR EL COVID-19 EN LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

Antes de analizar específicamente el caso de las cadenas de producción del sector de confección de prendas de vestir, resulta de interés exponer algunas ideas respecto al efecto de esta crisis en la actuación de las empresas multinacionales, en la medida en que su dimensión y el desarrollo de sus actividades a nivel global, determina que los efectos de sus decisiones tengan también ese nivel.

Utilizando una clasificación muy difundida sobre las cadenas globales de producción, es posible distinguir las entre cadenas dirigidas al productor y cadenas dirigidas al comprador, en función al rol y actividades que realizan las empresas, hasta la comercialización del producto final.

En las cadenas dirigidas al productor, las empresas multinacionales se relacionan con sus subsidiarias y sus contratistas para la producción de los bienes, y con los distribuidores para la comercialización de estos. Tal como refiere Gereffi, “son aquellas en las que los grandes fabricantes, comúnmente transnacionales, juegan los papeles centrales en la coordinación de las redes de producción (incluyendo sus vínculos hacia atrás y hacia adelante)”¹. Esas cadenas son típicas en industrias que requieren capital o tecnología intensiva, como la industria automotriz o de maquinaria pesada.

En las cadenas productivas destinadas al comprador, las relaciones resultan más complejas pues entre el diseño y elaboración de los productos, y la comercia-

1 Gereffi, Gary. “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”. Problemas del Desarrollo, volumen 32, número 12, México UNAM abril-junio, 2001, p. 15.

lización de estos al consumidor final, intervienen más empresas, más “eslabones” en la cadena, sobre todo empresas locales de países en vías de desarrollo, reservándose normalmente la empresa multinacional el manejo de la marca y la venta del producto al consumidor final. Aunque, como advierte Gereffi los compradores “ejercen un control sustancial sobre cómo, cuándo y dónde se llevará a cabo la manufactura y cuantas ganancias se acumularán en cada etapa de la cadena”². Se trata, como las denomina ese autor, de una nueva clase de “fabricantes sin fábrica”, *manufacturers without factories*, como los nombra en inglés³, que no fabrican los productos y separan para sí las etapas que generan un mayor valor agregado.

El tamaño de estas cadenas se redujo después de la crisis económica global de los años 2008 y 2009, que retrajo el consumo en los países industrializados más avanzados, y por las nuevas tendencias en la forma en que se organizan (son más consolidadas geográficamente y están organizacionalmente más concentradas), buscando proveedores más grandes y capaces, que se encuentren estratégicamente localizados para un más fácil acceso a los mercados⁴. En el caso de la industria de la confección, las empresas multinacionales han hecho un esfuerzo por concentrar a sus proveedores y mantener con ellos una relación que se prolongue en el tiempo, lo que puede permitirles un mejor control de la calidad de sus productos y de la forma como se producen los bienes, respetando estándares mínimos, que cumplan con los programas de responsabilidad social empresarial de las multinacionales, tanto en materia laboral y de derechos humanos, como ambiental.

Si analizamos las relaciones que existen en estas cadenas desde una perspectiva legal, podemos advertir que -en términos generales- en las cadenas dirigidas al productor, es más probable que el fabricante sea una empresa multinacional que produce los bienes a través de sus filiales, contando con la colaboración de proveedores para la fabricación de ciertas piezas o partes. Así, la relación que tiene la multinacional con las empresas vinculadas a su cadena no necesariamente es comercial, puede ser también societaria -directa o indirectamente-, dependiendo de la estructura corporativa por la que haya optado. En cambio, en las cadenas dirigidas al comprador, las relaciones normalmente son comerciales (al menos hasta el eslabón que llega a la elaboración del producto final, antes de su comercialización).

2 Ibidem, pp. 16-17.

3 Ibidem, p. 16.

4 GEREFFI, Gary y LUO, Xubei. “Risks and Opportunities of Participation in Global Value Chains”. The World Bank, Policy Research Working Paper 6847, April 2014, pp. 9-10.

Esta distinción no resulta baladí, más aún en la situación actual en que como ya se advirtió, el COVID-19 ha generado una crisis a nivel global. Así, una empresa multinacional podrá tener distintos límites en su actuación y toma de decisiones en función al tipo de relación que mantenga con las empresas que forman parte de su cadena productiva. Aunque, como se verá más adelante, esa flexibilidad no la exonera de responsabilidad, no necesariamente en términos legales sino más bien y sobre todo en términos comerciales, en la medida que el trato a sus proveedores y contratistas -y el que estos dan a su personal- puede afectar su imagen y la de sus marcas frente a los consumidores, a nivel global.

En caso de mantener una relación únicamente comercial, las decisiones que adopte la empresa multinacional estarán regidas por el contrato suscrito y por la ley aplicable que hayan elegido las partes (probablemente la que haya elegido la multinacional, teniendo en cuenta su posición predominante al momento de negociar el contrato). Además, dependerán del tipo de relación que exista con la otra parte pues si los contratos son solo por órdenes de compra específicas, bastará que la multinacional decida no realizar nuevos pedidos, para limitar cualquier controversia a las relaciones contractuales en proceso de ejecución.

En cambio, si la multinacional tiene sucursales o subsidiarias en diversos países, las decisiones que adopte tendrán que sujetarse a las normas aplicables en esos territorios. En consecuencia, de haber impuesto el gobierno de esos países restricciones a las actividades productivas o comerciales que realiza la multinacional, esta deberá someterse a ellas y restringir o suspender sus actividades, y si se hubieran dictado normas laborales específicas (como la exigencia de trabajo remoto, o la suspensión remunerada de labores), también tendrá que cumplirlas. No obstante, si la toma de decisiones se da a nivel regional o global, podría ocurrir que en una situación de crisis como la que estamos viviendo, se adopten decisiones radicales, tales como la reducción de personal, sujeta a lo que el sistema legal permita en el país en el que domicilia su sucursal o subsidiaria, sin que necesariamente el motivo de esta medida sea local (podría ser por ejemplo, el tratar de reducir el costo del personal para que sus acciones sigan resultando atractivas a sus inversionistas, a nivel internacional).

Puede apreciarse entonces que las empresas multinacionales posiblemente tendrán más libertad para actuar y adecuarse a las actuales circunstancias, en aquellos casos en que mantengan relaciones exclusivamente comerciales con las empresas que integran su cadena productiva (sin que exista vinculación societaria directa o indirecta). Esto podrá darse en mayor medida en las cadenas productivas

destinadas al comprador, una de las cuales es la de la confección de prendas de vestir. A esa cadena es a la que se hará referencia a continuación.

II. LAS CADENAS DE PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN FRENTE AL COVID-19

El sector textil en general, se caracteriza por tener una cadena fragmentada, tanto funcional como territorialmente. Cubre desde la transformación de las fibras naturales y artificiales hasta la elaboración de productos de consumo personal e industrial y su comercialización al por mayor y menor, e involucra actividades en diversos países.

En el caso de la confección de prendas de vestir, o “cadena de valor” de la ropa, las actividades del fabricante pueden variar desde el simple montaje, en el cual produce las prendas de vestir con la tela que le proporciona el cliente, la cual corta y cose siguiendo las indicaciones del mismo, de quien recibe una tarifa por procesamiento (no el precio por una prenda), hasta la realización de un “paquete” más completo, que puede incluir el abastecimiento de tela, y que además de fabricar la prenda, se encarga de los acabados y de empacarla, o incluso de su diseño y distribución.

Desde esa perspectiva, el nivel de ingresos del fabricante dependerá de las actividades que le encargue su cliente, pudiendo llegar hasta un último supuesto, en el que el fabricante desarrolla marcas propias. Esta estrategia puede apreciarse por ejemplo en el caso de la empresa peruana Topitop (antes Topy Top), que, de un taller de confecciones en la década de los setentas del siglo veinte, pasó a producir para el mercado de exportación (70% de su producción va al exterior, principalmente a Estados Unidos y Alemania) y también para el mercado local, con marcas propias que distribuye a través de la cadena de tiendas que tiene en Perú, Venezuela y Ecuador⁵.

1. Características del sector

A continuación, se hará referencia a información y características propias del sector de confección de prendas de vestir a nivel mundial, a fin de conocerlo un poco. Para ello, se intentará responder algunas preguntas básicas: cómo se organi-

5 Información obtenida en la página web de la empresa: <https://www.topitop.pe/>

za la producción en el caso de las grandes marcas y *retailers*; dónde se desarrollan las actividades principales, la producción de prendas de vestir; cuándo se produce, que tanto influye la producción “*just in time*” (justo a tiempo); y finalmente, y no por ello menos importante pues es justamente el motivo de mayor preocupación ante el COVID-19, quien o más bien, quiénes, intervienen en la fabricación de las prendas de vestir. Aunque es preciso advertir que, como las respuestas a estas preguntas se vinculan entre sí, cada una de ellas deberá necesariamente complementarse con las otras.

Actualmente, la tendencia de las multinacionales de la moda es dividir su producción y contar con proveedores no solo en países asiáticos sino también en lugares cercanos a los países en los que se encuentran sus consumidores finales, tal como afirman Rossi *et al.*, para quienes ahora se hace uso de múltiples cadenas de suministro, equilibrando el abastecimiento global de Asia con producción local rápida y producción regional próxima⁶. Esto puede apreciarse por ejemplo en el caso de Inditex, multinacional que maneja Zara y otras marcas, que durante el ejercicio social 2019 tuvo proveedores en Bangladesh, China y otros países lejanos, pero también en países de proximidad, contando con el 54% de fábricas en Turquía, Marruecos y España⁷, países cercanos a sus centros de distribución global.

Si bien las empresas del sector pueden contar con ciertos proveedores en Europa, la mayoría de ellos se encuentran en otros continentes, en América del Centro y del Sur, África y Asia, sobre todo en este último pues además de poder ofrecer menores precios de la mano de obra, como indican Frederick *at al.* esa cadena de valor regional es muy competitiva, cuenta con gran cantidad materia prima, textiles de alta calidad y una capacidad de confección considerable, y además existen muchos fabricantes de servicio completo, domiciliados en China, Hong Kong y Corea del Sur, que además de capacidades de diseño y desarrollo de productos, pueden ofrecer servicios de logística⁸.

6 Rossi, Arianna, Luinstra, Amy y Pickles, John. “Conclusions”. Towards Better Work. Understanding Labour in Apparel Global Value Chains. International Labour Organization, 2014, p. 279.

7 Deloitte. Cuentas anuales consolidadas del Grupo Inditex al 31 de enero de 2020, p. 12. <https://www.inditex.com/documents/10279/645708/Cuentas+ESP+2019+Consolidadas.pdf/1ab72b74-42da-b1eb-a406-98d9f86fd746>

8 Frederick, Stacey, Bair, Jennifer y Gereffi, Gary. “Nicaragua y la cadena de valor del vestuario en las Américas. Implicaciones para el Comercio Regional y el Empleo”. Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness at the Social Science Research Institute, 18 de marzo de 2014, p. 8.

La producción en este sector es muy flexible pues está sujeta a las tendencias de la moda, que influye en los gustos de los consumidores. Como ya se advirtió, se ha expandido el sistema de producción “*just in time*”, en el cual se produce lo que se necesita, en el momento y cantidad que se requiere, lo cual permite mantener bajos los inventarios de productos, reduciendo los costos de almacenamiento y haciendo posible una respuesta rápida a las cambiantes condiciones del mercado⁹ y del gusto de los consumidores (hoy la tecnología permite identificar en tiempo real las preferencias de los consumidores y los productos que se venden más en cada tienda). Esto es más notorio en el caso del “*fast fashion*” (moda rápida), que trata de adaptar la ropa a nuevas tendencias tan rápida y eficazmente como sea posible¹⁰, reemplazando el modelo tradicional en que los cambios en la moda llegaban al consumidor final por temporadas, meses después de que se presentaban las colecciones de los grandes diseñadores.

Este sistema, ocasiona “picos” de producción, exigencias en materia de tiempos y volúmenes que influyen directamente en los niveles de subcontratación que pueden generarse -con o sin el consentimiento del cliente- y determinar que parte de las actividades se encarguen a otras empresas, pequeños talleres o que se llegue incluso al trabajo a domicilio, que involucre a toda una familia (incorporando a niños y adolescentes en la ejecución de algunas tareas), y que exista el riesgo de que se desarrollen actividades informalmente, sin que las personas que participen de la cadena accedan a los beneficios y protección otorgados por la normativa laboral y de seguridad social. Además, la necesidad de atender pedidos y volúmenes específicos en muy cortos periodos de tiempo ocasionará que prevalezca la contratación temporal y que pueda darse con más frecuencia trabajo en sobretiempo, a un nivel que no en todos los casos permita que el trabajador disfrute de un tiempo de descanso razonable.

Las actividades requeridas para la confección de prendas de vestir (ensamblar a mano las prendas, alineación de la tela para coserla, etc.), así como el hecho que estas se desarrollen sobre todo en países con un menor nivel de industrialización, en los que se cuenta con una mayor cantidad de mano de obra a un menor costo laboral, ha ocasionado que exista una alta participación en el sector de mujeres, jóvenes, migrantes de zonas rurales e inmigrantes.

9 Plank, Leonhard, Rossi Arianna y Staritz, Cornelia. “What Does ‘Fast Fashion’ Mean for Workers? Apparel Production in Morocco and Romania”. Towards Better Work. Understanding Labour in Apparel Global Value Chains. International Labour Organization, 2014, p. 129.

10 Sull, Donald y Turconi, Stefano. “Fast fashion lessons”. Business Strategy Review, London Business School, Summer 2008, p.5.

Estos trabajadores reciben remuneraciones muy bajas, que no siempre les alcanzan para subsistir¹¹ (lo logran porque los demás integrantes de la familia también trabajan, formal o informalmente). Sus remuneraciones están sujetas a la capacidad de negociación de las empresas multinacionales, que imponen condiciones económicas muy duras a sus proveedores, quienes se encuentran amenazados ante el riesgo de perder encargos si no aceptan las tarifas y condiciones de contratación exigidas.

Como advierte OXFAM, ante la fluctuación de las órdenes y la caída de precios, que determinan jornadas excesivas para cumplir los pedidos, las fábricas buscan a los trabajadores más flexibles y baratos, menos propensos a unirse a los sindicatos, es decir, a trabajadores más “dóciles”, que tienen pocas alternativas de empleo¹². Es sobre estos trabajadores “dóciles”, los más propensos a sufrir abusos y que tienen menos posibilidades de reclamar y exigir sus derechos, que ha recaído mayormente el peso de las decisiones ante esta crisis de las empresas multinacionales de cuya cadena global de producción forman parte, y a las que se hará referencia a continuación.

2. Riesgos que afrontan las cadenas de producción del sector a consecuencia del COVID-19

No es del caso detallar la evolución que ha tenido la pandemia pues es algo que todos conocemos por las noticias (y que además, vivimos), sin embargo, el hecho que justamente se haya iniciado en China, para luego extenderse a otros países de Asia, Europa y de otros continentes, ha determinado que el efecto en el sector de confección de ropa se haya sentido desde el inicio, incrementándose su fuerza conforme avanzaba la pandemia, afectando tanto a la oferta como a la demanda de esos productos¹³.

11 Según un estudio realizado, el 2011 las remuneraciones recibidas por trabajadores del sector solo cubrían parcialmente las necesidades básicas de vida en varios países como Bangladesh (14%), Camboya (19%), Indonesia (22%) e India (23%).

Worker Rights Consortium. *Global Wage Trends for Apparel Workers, 2001–2011, 2013*, p.18. <https://www.americanprogress.org/issues/economy/reports/2013/07/11/69255/global-wage-trends-for-apparel-workers-2001-2011/>

12 OXFAM. *Trading away our rights. Women working in global supply chains (Summary)*. Oxfam International, 2004, p. 4.

13 En marzo de este año, Anner identificaba tres fases de la crisis, desde la perspectiva del sector de confecciones de Bangladesh, por el que probablemente hayan pasado otros países: (1) la crisis por la obtención de las materias primas, (2) la crisis por la demora en el pago por parte de los compradores, y (3) la crisis generada por la cancelación de las órdenes en proceso de producción.

Por un lado, China era proveedor de materia prima y fabricante de prendas de vestir (además de mercado de diversas marcas de ropa), por lo que un efecto inicial fue la afectación de operaciones que dependían de ese país. Es decir, se “rompió” la cadena de producción en los eslabones iniciales, afectando la provisión de materia prima y de insumos a otros países, particularmente a los países productores del Sudeste de Asia¹⁴, y también la provisión de prendas de vestir.

Posteriormente, la salida del virus de China y el hecho de que no exista una vacuna contra el mismo ni medicamentos acreditados para sanar a los infectados, en países en los cuales los sistemas nacionales de salud y los recursos disponibles son poco eficientes e insuficientes, generó que diversos gobiernos ordenaran medidas de aislamiento social, que entre otras cosas incluían la paralización de actividades productivas y el cierre de tiendas y centros comerciales, por lo que las marcas dejaron de vender presencialmente y, dependiendo del caso, solo les quedó el mercado *on line*, las ventas por internet, con limitaciones no solo logísticas sino también de volúmenes de operaciones dado que las personas orientaron su consumo hacia otro tipo de productos y además, muchas dejaron de recibir ingresos o vieron disminuidos estos sustancialmente, con lo cual se produjo una importante caída de la demanda¹⁵.

Tal como lo señala la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el impacto del COVID-19 en las ventas ha sido muy negativo, generando una brusca caída de estas. Por ejemplo, en la Unión Europea se proyecta que las ventas del sector de los textiles y el vestido podrían reducirse este año en un 50 por ciento, y la proyección de pérdidas que van haciendo las empresas es cuantiosa, lo que ha generado la caída del precio de sus acciones¹⁶.

Actualmente, la reanudación de actividades en algunos países ha determinado que se vuelvan a abrir los establecimientos comerciales. Sin embargo, conside-

Anner, Mark. Abandoned? The Impact of Covid-19 on Workers and Businesses at the Bottom of Global Garment Supply Chains. Center for Global Workers' Rights (CGWR) at Pennsylvania State University, March 27, 2020, p. 3.

14 Organización Internacional del Trabajo, Nota informativa sectorial: La COVID-19 y las industrias de los textiles, el vestido, el cuero y el calzado, 8 de abril de 2020, p. 2.

15 Anner señala que el valor mensual de la ropa importada que ingresa a Estados Unidos muestra que, de abril a junio de 2020, las marcas y los minoristas recibieron prendas por USD 9,7 mil millones menos que el mismo período del 2019 (una caída del 49%).

Anner, Mark. Unpaid Billions: Trade Data Show Apparel Order Volume and Prices Plummeted through June, Driven by Brands' Refusal to Pay for Goods They Asked Suppliers to Make. Center for Global Workers' Rights (CGWR) at Pennsylvania State University, October 6, 2020, p. 2. https://ler.la.psu.edu/gwr/documents/UnpaidBillions_October62020.pdf

16 Organización Internacional del Trabajo. Op. Cit., p 2.

rando el *stock* de prendas en las tiendas y almacenes, y las que estaban pendientes de envío desde las fábricas, la producción de ropa no ha recuperado el nivel previo a la crisis sanitaria. Adicionalmente, el hecho que no se pueda proyectar cuánto tiempo más durará la pandemia ha provocado que se expanda la incertidumbre, no solo en los gobiernos y en las personas, sino también en las empresas.

Aunque empezaron a reiniciarse actividades en las fábricas, ello ha ocurrido lentamente, además, estas se han visto afectadas por incrementos de costos y escasez de materia prima¹⁷.

Si bien es muy difícil en este momento hacer proyecciones, la OIT considera que, a un más largo plazo, la pandemia podría afectar la composición de las cadenas mundiales de suministro, acelerando la repatriación o la deslocalización de proximidad de la producción¹⁸. Eso claro está, en el caso de cadenas que no habían optado anteriormente por mantener parte de su producción cerca de sus principales mercados, por razones comerciales y logísticas, como ya se explicó al mencionar el caso de Inditex.

No es posible predecir con certeza qué ocurrirá en el futuro con las cadenas de producción de este sector, si estas van a ser desmontadas, simplificadas, van a concentrarse más en algunas regiones del mundo o estar más cerca de los países con mayores consumidores o incluso si va a operar la “repatriación” de esas actividades, su retorno a manos de las grandes marcas y comercializadores, con sede en los países más desarrollados. Sin embargo -y aun a riesgo de equivocarme- debo advertir que, a mi parecer el sector de confecciones no forma parte de los sectores “estratégicos” que las mayores potencias mundiales y empresas requieren tener cerca o que preferirían controlar directamente.

La gran caída de la demanda, sin que por ello se haya visto afectada la vida y desenvolvimiento de las personas alrededor del mundo, muestra más bien que se trata de un sector en el que no se compra por necesidad (entendida como necesidad vital) sino por un deseo de estar “a la moda”, el que nos conduce a adquirir bienes en una cantidad que realmente no necesitamos, propiciada por la publicidad directa y subliminal que recibimos constantemente.

En consecuencia, lo que sí puede ocurrir es que esta crisis genere la modificación de algunos hábitos de consumo, que provoquen que la recuperación del sector sea más lenta y dificulte una rápida salida de la crisis que vive actualmente

17 Idem.

18 Ibidem, p. 3.

(más allá de que algunas fábricas se hayan reorientado a la confección de mascarillas y otros implementos de protección del personal de salud, dada la coyuntura).

Pero los efectos comerciales que se han mencionado en los párrafos precedentes, si bien son relevantes, no son los únicos ni los más importantes. Es la repercusión de la situación en los trabajadores lo que preocupa más. Por un lado, existe un considerable número de trabajadores que ya han perdido o que perderán sus empleos, y por el otro, los que no lo pierdan y puedan reanudar sus actividades o reinsertarse en el mercado laboral, lo harán bajo otras condiciones, con el riesgo de contraer el virus si su empleador no adopta las medidas necesarias para evitarlo, y aun si lo hiciera, debido a las condiciones de los servicios de transporte que deban utilizar para llegar al centro de trabajo. A continuación, se hará referencia a los problemas que se generan en ambos casos.

A) *Riesgos vinculados a la paralización de actividades*

La paralización de actividades viene provocando una caída del empleo. Al comienzo esta se encontraba vinculada a la reducción o suspensión de la producción por falta de materia prima, pero luego la situación empeoró debido a la anulación y a la caída de pedidos, así como por las disposiciones emitidas por algunos gobiernos, ordenando la suspensión de actividades, lo que generó el cierre temporal de las fábricas, así como el despido masivo de trabajadores.

Se podrá apreciar con más claridad el efecto que ha tenido la pandemia en el empleo, recién después de un tiempo, pero la situación se vislumbra dramática. A comienzos de abril, la OIT ya hacía referencia a cierre de fábricas y pérdida de empleos en Camboya (5,000 trabajadores afectados), Myanmar (10,000 empleos), Vietnam (entre 440,000 y 880,000 trabajadores podrían verse afectados por la reducción de sus horas de trabajo o del empleo) y Bangladesh, donde al menos 2,17 millones de trabajadores habrían sido afectados por la crisis¹⁹.

Según información de la Asociación de Fabricantes y Exportadores de Prendas de Vestir de Bangladesh (BGMEA en sus siglas en inglés), al 29 de abril de 2020, como consecuencia de la anulación y suspensión de una serie de pedidos que representaban 982 millones de prendas, se ha producido una pérdida de in-

19 Idem.

gresos de 3.18 billones de dólares, y 2.28 millones de trabajadores se han visto afectados²⁰.

B) *Riesgos vinculados a la continuación o reanudación de actividades*

Dentro de los aspectos derivados de la realización de labores en el sector, se debe tener en cuenta al menos dos: las medidas adoptadas en las fábricas para proteger la seguridad y salud de los trabajadores, y las medidas para atender a los trabajadores que se contagien, tanto a nivel de atención de la salud como de prestaciones económicas que les permitan cubrir sus gastos el tiempo que no puedan laborar. Lo primero involucra sobre todo a los empleadores, mientras que lo segundo está más vinculado al sistema de seguridad social con que cuente el país en el cual se ubica la fábrica (sin perjuicio que el empleador pueda brindar también la cobertura de esos riesgos). En cualquier caso, ambas implican un costo que no necesariamente las partes obligadas van a poder cubrir.

Las medidas que comprometen al empleador involucran también a las empresas multinacionales, en diversos aspectos vinculados a la producción y a aspectos financieros, entre los cuales pueden mencionarse los siguientes:

- Un pedido que deba hacerse en muy corto tiempo determinará que se requiera un mayor volumen de mano de obra o de trabajo en sobretiempo, y esto puede afectar los protocolos y el distanciamiento social (en realidad, físico) que deben adoptarse en el centro de trabajo
- El hecho que el cliente haga un encargo que corre el riesgo de sufrir retrasos por dificultades en la obtención de materia prima, podría generar la imposición de penalidades a los fabricantes, que afecten el pago de las remuneraciones y beneficios de sus trabajadores.
- La demora en el pago de la contraprestación por parte de la empresa multinacional también podría ocasionar retrasos e incumplimiento del pago de la remuneración y beneficios de los trabajadores, e incluso su despido por las dificultades económicas que se produzcan. Además, también podría poner en riesgo la implementación de medidas de seguridad y salud en el trabajo y la entrega de equipos de protección, cuyo costo debe ser asumido por el empleador.

20 Información obtenida en la página web de la asociación (revisada el 8 de junio de 2020): <https://www.bgmea.com.bd/>

Es posible apreciar que las acciones y omisiones de las empresas multinacionales del sector, pueden afectar a un gran número de trabajadores con los que estas no se encuentran vinculados directamente, y que residen en países lejanos al de la sede de la matriz de la multinacional. Es ahí donde ese deber de “diligencia debida” que tienen las empresas como parte de su responsabilidad de respetar los derechos humanos, debe entrar en juego, tal como lo disponen los Principios Rectores de las Naciones Unidas.

3. Medidas iniciales adoptadas por las empresas multinacionales del sector ante la crisis

Al comienzo de la pandemia, algunas empresas multinacionales comenzaron a imponer penalidades a sus proveedores por incumplimiento de los plazos acordados (debido a dificultades para obtener materias primas e insumos de China). Luego, cuando el virus se fue expandiendo, cancelaron pedidos y dejaron de pagar aquellos que ya habían sido concluidos, generando grandes problemas a sus proveedores y contratistas, que finalmente recayeron en los trabajadores de estos.

Estas últimas medidas se dieron debido a la caída de la demanda de prendas de vestir, consecuencia de la propagación del COVID-19 y de las medidas adoptadas por los gobiernos. Si bien toda la cadena se ha visto afectada por la situación: las grandes marcas, los minoristas y los fabricantes, son sobre todo los trabajadores de estos últimos los que más sufren por las medidas pues en muchos casos han dejado de trabajar (temporal o definitivamente) y en otros han tenido dificultades para recibir su retribución y sus beneficios.

En una encuesta *on line* realizada entre el 21 y el 25 de marzo de este año a 316 proveedores en Bangladesh (país en el que existen aproximadamente 2,000 proveedores, propietarios de 4,000 fábricas) para conocer el impacto de las medidas adoptadas por las empresas multinacionales, se tuvieron los siguientes resultados²¹:

- Solo el 2.96% de los compradores ajustaron adecuadamente el precio para ayudar a cubrir el incremento en el costo de la materia prima (91.85% no lo hizo y 5.19% lo hizo solo un poco).

21 Anner, Mark. Abandoned? The Impact of Covid-19 on Workers and Businesses at the Bottom of Global Garment Supply Chains, pp. 3-7.

- 68.84% de los compradores retrasaron sus pagos de órdenes completadas más de 10 días, 10.87% lo hizo por un lapso menor, y solo el 20.29% cumplió con el pago en el plazo acordado.
- Con relación a la cancelación o suspensión de órdenes en proceso (a punto de ser completadas o listas para embarcarse, por ejemplo), 16 fábricas indicaron que todas sus órdenes habían sido canceladas; 61 fábricas señalaron que eso había ocurrido con más del 50% de sus órdenes; 64 fábricas indicaron que eso fue frecuente (entre el 26% y 50% de los casos), y 132 sufrieron ese contratiempo en no más del 25% de los casos. Es decir, casi la tercera parte de encuestados se vieron muy perjudicados por el volumen de cancelación de órdenes de compra (en un 50% o más)²².
- En el caso de la cancelación de órdenes, solo el 13% de los compradores había aceptado pagar por la materia prima ya comprada por el proveedor (15% lo hizo en algunos casos y el 72% en ninguno), y el 3% había aceptado pagar los costos de producción (*cut-make*, es de decir cortar-hacer), mientras que el 6% solo lo hizo en algunos casos. La mayoría de los compradores, el 91%, no lo hizo en ningún caso.

Cualquiera de las acciones adoptadas por las empresas multinacionales, que no fuera el cumplimiento estricto de sus obligaciones, ha causado un perjuicio a sus proveedores, el cual se intensifica en función al costo económico de la medida adoptada (no reajustar el precio para cubrir el incremento de costos, retrasar los pagos, suspender o cancelar órdenes, sobre todo si no se reembolsa los costos ya incurridos), y ese perjuicio se ha trasladado inmediatamente a los trabajadores. Si bien las cifras que se presentan son solo de un país, permiten hacerse una idea de la situación que debe haberse producido también en otros lugares, cuyo impacto

22 Según menciona Anner, muchos compradores invocaron la cláusula de fuerza mayor de sus contratos para incumplir el pago de órdenes en producción (lo cual sería injustificado si en la cláusula de fuerza mayor no se ha especificado la pandemia como una razón para no pagar).

Ibid, p. 5.

Al respecto cabe preguntarse si ante la situación generada por el COVID-19, una empresa multinacional realmente estaría “imposibilitada” de pagar por un pedido, aunque el cierre de sus tiendas o la caída de la demanda tenga un efecto comercial y económico evidente. La Convención sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías establece en su artículo 79 que una parte “no será responsable de la falta de cumplimiento de cualquiera de sus obligaciones si prueba que esa falta de cumplimiento se debe a un impedimento ajeno a su voluntad”. A mi parecer, la falta de cumplimiento de pago por parte de una multinacional que hasta febrero del 2020 ha tenido ingresos regularmente no obedecería a un impedimento “ajeno” a su voluntad.

económico sería proporcional a su nivel de participación en las cadenas de producción del sector de confección de ropa.

Después de esta etapa inicial, los problemas se han mantenido en el sector debido a las cuestionables prácticas de compras de las empresas (reducción de volumen de pedidos y de precios, extensión de los plazos de pago). En una encuesta realizada *on line* entre el 5 de julio y el 21 de agosto de 2020 a 75 proveedores en Bangladesh (la mayoría de encuestados), Camboya, Egipto, El Salvador, etio-pía, Guatemala, India, Indonesia, Kenia, México, Myanmar, Nicaragua, Pakistán, Perú y Vietnam, para conocer la situación²³, se encontró lo siguiente:

- 65% de los compradores exigieron reducciones de precios en nuevos pedidos, mayores a los que usualmente solicitaban.
- En promedio, el pedido de reducción de precios fue del 12%, en relación con el precio de los mismos productos el año pasado.
- 56% de los proveedores se vieron obligados a aceptar algunos pedidos por debajo del costo (y la mayoría prevé que va a tener que seguir haciéndolo).
- El tiempo de pago se ha incrementado: antes eran 43 días y ahora los proveedores estiman que en promedio será de 77 días (después del envío del pedido al cliente). Uno de cuatro compradores está imponiendo plazos de 120 días o más.
- La mayoría de los proveedores indicó que tienen menos de la mitad del volumen de pedidos en relación con el mismo período del año anterior.
- Con respecto al impacto de las prácticas de los clientes en sus trabajadores, el 75.34% de los proveedores tuvo que reducir las horas de trabajo (casi una cuarta parte lo hizo en más del 25%). En promedio, han despedido al 10.10% de su personal y prevén hacer lo mismo con 35% si las tendencias actuales continúan.

4. COVID-19: Acción en la industria mundial de la confección

El 22 de abril de este año, diversas multinacionales del sector y otras organizaciones manifestaron su compromiso para adoptar una serie de acciones que

23 ANNER, Mark. Leveraging Desperation: Apparel Brands' Purchasing Practices during Covid-19. Center for Global Workers' Rights (CGWR) at Pennsylvania State University, October 16, 2020, pp. 2-8.
https://ler.la.psu.edu/gwr/leveraging-desperation/image/image_view_fullscreen

permitan limitar los efectos nocivos del COVID-19 en las cadenas de suministro, protegiendo el empleo, los ingresos y la salud de los trabajadores de la industria de la confección, que incluyan las siguientes medidas:

- El pago a los fabricantes de los productos terminados y los productos en producción. Además, si las circunstancias financieras lo permiten, brindar apoyo directo a las fábricas.
- Mantener líneas de comunicación abiertas, rápidas y efectivas con la cadena de suministro, sobre el estado de las operaciones comerciales y la planificación futura.
- Promover el respeto a las normas laborales fundamentales de la OIT, así como a la seguridad y la salud en los lugares de trabajo.
- Apoyar el desarrollo de bases de protección social que se extiendan a trabajadores y empleadores en la industria de la confección, de conformidad con la Recomendación 202 de la OIT²⁴, con miras a que con el tiempo se establezcan las responsabilidades de todas las partes para contribuir a la sostenibilidad del sistema. Se tiene en cuenta la necesidad de tomar medidas inmediatas para abordar el impacto de la crisis buscando paralelamente establecer o fortalecer una protección social sostenible, que permita a las sociedades hacer frente a emergencias en el plazo inmediato y mitigar el impacto de posibles crisis futuras.

A este efecto, han suscrito una declaración, un “llamado a la acción” (COVID-19: Acción en la industria mundial de la confección), negociado por la Organización Internacional de Empleadores (OIE), la Confederación Sindical Internacional (CSI) e *IndustriALL Global Union* (IGU), con el soporte técnico de la OIT, que establece un grupo de trabajo internacional a ser convocado por la OIT y coordinado por la OIE y la CSI, para conseguir los recursos necesarios para dar continuidad a las fábricas y poder cumplir los compromisos asumidos.

En esas circunstancias, la intervención de la OIT ciertamente es positiva, pues va a contribuir a que se adopten medidas concretas, comprometiendo a los distintos actores: gobiernos, instituciones bancarias y financieras, organizaciones internacionales, marcas y minoristas, fabricantes, organizaciones de empleadores

24 Recomendación sobre los pisos de protección social (2012), garantías básicas de seguridad social que aseguren una protección destinada a prevenir o a aliviar la pobreza, la vulnerabilidad y la exclusión social, que permitan que, como mínimo, durante su ciclo de vida, todas las personas necesitadas tengan acceso a una atención de salud esencial y a una seguridad básica de ingresos.

y de trabajadores, y otras partes interesadas, para proteger los ingresos de los trabajadores y apoyar a los empleadores para que sobrevivan a la crisis del COVID-19, y se consiga una industria que pueda resistir mejor las crisis que puedan presentarse en el futuro.

Este compromiso fue suscrito por diversas instituciones²⁵: organizaciones de trabajadores como la CSI, IGU; la OIE; y por empresas multinacionales del sector, tanto norteamericanas (PVH y VF Corporation) como europeas, de Alemania (Adidas, Tchibo y Zalando), Gran Bretaña (Marks&Spencer), Dinamarca (Bestseller), España (Inditex), Países Bajos (C&A) y Suecia (H&M) y otras empresas y organizaciones se han adherido al mismo²⁶.

El mencionado documento considera como prioritario el tema económico, correspondiendo a cada parte adoptar las medidas a su alcance:

- A los gobiernos e instituciones financieras les corresponde acelerar el acceso al crédito, prestaciones por desempleo y apoyo a los ingresos, préstamos a corto plazo sin interés o con bajo interés, reducción y aplazamiento de impuestos, estímulo y otras formas de apoyo.
- Las empresas, tanto las marcas como los fabricantes, pueden apoyar con fondos de ayuda de emergencia y préstamos a corto plazo a los trabajadores, para que cuenten con ingresos. También apoyar en la mejora de los esquemas de protección social y adoptar acciones para preservar empleos. Los fondos deben permitir a los fabricantes garantizar la continuidad del negocio, incluyendo el pago de salarios para todos los trabajadores (cuenten o no con un contrato de trabajo, esto es importante, considerando los índices de informalidad que pueden existir en ciertos mercados).

Como lo reconocen las partes firmantes del acuerdo, no es posible conocer cuánto tiempo va a pasar hasta que la demanda de prendas de vestir se recupere, y de qué manera pueden reanudarse las operaciones y la fabricación de prendas de forma segura, pero resulta alentador que exista preocupación por adoptar medidas de protección para los eslabones más débiles de las cadenas de producción del sector.

25 Información obtenida de la siguiente página web: https://industria.ccoo.es/noticia:479031—Al_fin_un_primer_acuerdo_global_que_apunta_garantias_de_futuro_para_el_sector_de_la_moda&opc_id=6e53979e57b29f687a1697be33680a8b

26 La lista de instituciones que se han adherido al llamado, puede revisarse en la página web de la OIT: https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/sectoral/WCMS_744285/lang-en/index.htm

El Grupo de Trabajo Internacional se va a centrar en proteger a los trabajadores y empleadores de los países con sistemas de salud y protección social más débiles. Dada la urgencia del tema, el 20 de mayo se difundió información de que había definido una lista inicial de países prioritarios²⁷, teniendo en cuenta criterios como: su nivel de dependencia en la industria de la confección, para efecto de empleos y exportaciones; su capacidad financiera para apoyar a la industria de la confección durante la crisis; las necesidades de liquidez para la continuidad del negocio y el pago de los salarios de los trabajadores; y, el nivel de provisión de protección social en el país. Los países identificados fueron Bangladesh, Camboya, Etiopía, Haití, India, Indonesia, Myanmar y Pakistán.

La OIT informó el 21 de octubre los avances del “Llamado a la acción”²⁸ a nivel nacional, indicando que empleadores y trabajadores de los países prioritarios habían ido estableciendo Grupos de Trabajo Nacionales a fin de identificar prioridades compartidas. Sin embargo, lo que se aprecia es que en esta etapa es la Unión Europea (UE) y los gobiernos de algunos de esos países los que vienen actuando, ofreciendo principalmente financiación: 115 millones de euros de la UE y el gobierno alemán para las transferencias de efectivo para los trabajadores del sector de la confección de Bangladesh, 1,95 millones de euros del gobierno alemán para transferencias al sector en Camboya, 4,9 para Etiopía y 2,2 para Indonesia

Ahora bien, hay que ser conscientes que, ante una crisis a nivel global, es necesario involucrar a diversos actores. El “Llamado a la Acción” (“*Call to Action*”, como ha sido denominado en inglés), es un nuevo instrumento surgido ante la crisis global que venimos sufriendo, que involucra a diversos sujetos y da un paso más en la búsqueda de ese sistema integrado de regulación al que se refiere Sanguinetti, en la que se enlacen o hibriden técnicas normativas diversas, que generen resultados efectivos y sean “capaces de empezar a llenar los déficits de gobernanza”, y aseguren condiciones de trabajo justo²⁹.

El que se trate de un instrumento que no pertenece al “*hard law*”, no debe llevar a descartar de antemano las posibilidades y oportunidades que representa. Finalmente, es la efectividad en su implementación y aplicación la que definirá su

27 https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/sectoral/WCMS_745276/lang-en/index.htm

28 https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/sectoral/WCMS_758610/lang-en/index.htm

29 SANGUINETI RAYMOND, Wilfredo. “Las cadenas mundiales de producción y la construcción de un Derecho del Trabajo sin fronteras”. Ponencia inaugural del XXIX Congreso Anual de la Asociación Española de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social (Salamanca, 30 y 31 de mayo de 2019). El Futuro del Trabajo: Cien años de la OIT. Colección Informes y Estudios, Núm. 23. Madrid, Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, 2019, pp. 74-75.

relevancia, que podría ser mayor incluso que el de una norma tradicional. El hecho de que esté involucrando a empresas multinacionales y organizaciones sindicales internacionales y nacionales además de otro tipo de instituciones (asociaciones de empleadores, ONGs, e incluso el *Global Compact*), con diversas perspectivas y aportes, y que cuente con la colaboración de la OIT, puede contribuir a mejorar la situación de los eslabones más débiles de las cadenas de producción de la industria de confección de prendas de vestir, afectada sustancialmente debido al COVID-19.

Esta, no es la primera vez en que las empresas multinacionales participan en la adopción de medidas ante problemas surgidos en países en los que se encuentra ubicada parte de su cadena de producción. Un ejemplo claro de ello es lo que ocurrió después de la tragedia del Rana Plaza el 2013, cuando un edificio se derrumbó provocando más de mil muertes. Después de ese accidente industrial, además de crearse un fondo para ayudar a las víctimas, se logró firmar un Acuerdo sobre prevención de incendios y seguridad en la construcción en Bangladesh (ACCORD), un compromiso jurídicamente vinculante para garantizar un entorno de trabajo seguro en la industria de la confección de ese país, que fue firmado por más de 200 marcas de ropa, minoristas e importadores, así como organizaciones sindicales internacionales y de Bangladesh, y en el que también participaron otras organizaciones³⁰. Este acuerdo ya concluyó, sin embargo, las funciones de sus oficinas en Bangladesh han pasado al *RMG Sustainability Council*, una organización nacional permanente, que agrupa a las marcas de prendas de vestir y a los minoristas, las fábricas y las organizaciones sindicales que representan a los trabajadores de la confección, con representación igualitaria de las partes, y que mantiene el objetivo inicial que se fijó, de mantener la seguridad en el lugar de trabajo.

III. CONCLUSIONES

La crisis ocasionada por el COVID-19 no solo ha dejado en evidencia la debilidad de los sistemas de protección social de muchos países, sino también el efecto que pueden tener las decisiones de las empresas multinacionales en su cadena de producción global. Esto ha podido advertirse con claridad en el caso de la industria de la confección. Las medidas que han adoptado las multinacionales

30 Si desea conocerse más del acuerdo, puede revisarse el estudio de Jose A. SOLER ARREBOLA, "Nuevas tendencias en los Acuerdos Marco Internacionales: el acuerdo sobre prevención de incendios y seguridad en la construcción en Bangladesh". En: La transnacionalización de las relaciones laborales. Experiencias de gestión en las empresas multinacionales españolas. Wilfredo Sanguinetti Raymond (Director). Madrid, Cinca S.A., 2015, pp. 97-114.

del sector ante el COVID-19 son una muestra de los perjuicios que pueden ocasionar en sus cadenas de producción, cuando solo toman en cuenta sus intereses y adoptan decisiones que incluso van en contra de compromisos comerciales y legales que habían asumido previamente.

La posibilidad de estas empresas de controlar los pedidos, fijar precios y definir condiciones comerciales (como los plazos de pago) a los fabricantes de prendas de vestir, son relevantes para muchos países y para muchos trabajadores.

En un entorno desfavorable, que ha afectado a todos, puede ser difícil obtener un compromiso significativo por parte de las empresas multinacionales para superar la crisis generada por el COVID-19, asegurando la continuidad de las operaciones de los fabricantes. Sin embargo, me parece que justamente debería aprovecharse este momento para afrontar temas vinculados a sus procedimientos de compra, y exigírseles la mejora de dichos procedimientos, repensando la forma en que se desenvuelven estas cadenas de producción para asegurar el futuro de sus eslabones más débiles, a fin de que se puedan respetar los derechos laborales de los trabajadores -sobre todo de los últimos eslabones de la cadena- y garantizarles una remuneración que les permita cubrir sus necesidades básicas.

Si bien las empresas multinacionales no pueden -ni deben- sustituir a los gobiernos de los países que integran su cadena de producción en la adopción de medidas para proteger y otorgar beneficios a sus trabajadores, es claro que el efecto de las decisiones empresariales que adoptan puede ser muy relevante en esos países, por lo que debemos exigirles una actuación más responsable.

IV. BIBLIOGRAFÍA

Anner, Mark. Abandoned? The Impact of Covid-19 on Workers and Businesses at the Bottom of Global Garment Supply Chains. Center for Global Workers' Rights (CGWR) at Pennsylvania State University, March 27, 2020.

Anner, Mark. Unpaid Billions: Trade Data Show Apparel Order Volume and Prices Plummeted through June, Driven by Brands' Refusal to Pay for Goods They Asked Suppliers to Make. Center for Global Workers' Rights (CGWR) at Pennsylvania State University, October 6, 2020.

Anner, Mark. Leveraging Desperation: Apparel Brands' Purchasing Practices during Covid-19. Center for Global Workers' Rights (CGWR) at Pennsylvania State University, October 16, 2020.

- Frederick, Stacey, Bair, Jennifer y Gereffi, Gary. “Nicaragua y la cadena de valor del vestuario en las Américas. Implicaciones para el Comercio Regional y el Empleo”. Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness at the Social Science Research Institute, 18 de marzo de 2014.
- Gereffi, Gary. “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”. *Problemas del Desarrollo*, volumen 32, número 12, México UNAM abril-junio, 2001.
- Gereffi, Gary y Luo, Xubei. “Risks and Opportunities of Participation in Global Value Chains”. The World Bank, Policy Research Working Paper 6847, April 2014.
- Organización Internacional del Trabajo, Nota informativa sectorial: La COVID-19 y las industrias de los textiles, el vestido, el cuero y el calzado, 8 de abril de 2020.
- OXFAM. *Trading away our rights. Women working in global supply chains (Summary)*. Oxfam International, 2004.
- Plank, Leonhard, Rossi Arianna y Staritz, Cornelia. “What Does ‘Fast Fashion’ Mean for Workers? Apparel Production in Morocco and Romania”. *Towards Better Work. Understanding Labour in Apparel Global Value Chains*. International Labour Organization, 2014.
- Rossi, Arianna, Luinstra, Amy y Pickles, John. “Conclusions”. *Towards Better Work. Understanding Labour in Apparel Global Value Chains*. International Labour Organization, 2014.
- Sanguinetti Raymond, Wilfredo. “Las cadenas mundiales de producción y la construcción de un Derecho del Trabajo sin fronteras”. Ponencia inaugural del XXIX Congreso Anual de la Asociación Española de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social (Salamanca, 30 y 31 de mayo de 2019). *El Futuro del Trabajo: Cien años de la OIT. Colección Informes y Estudios, Núm. 23*. Madrid, Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, 2019.
- Sull, Donald y Turconi, Stefano. “Fast fashion lessons”. *Business Strategy Review*, London Business School, Summer 2008.
- Worker Rights Consortium. *Global Wage Trends for Apparel Workers, 2001–2011, 2013*.