



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultade de Economía e Empresa

Trabajo de
fin de grado

ALIANZAS PARA
LA
SOSTENIBILIDAD
EN LA INDUSTRIA
DE LA MODA

María Varela Loimil

Tutor/a: Marta Rey García

**SIMULTANEIDAD EN GRADO EN ADE Y GRADO EN
DERECHO**

Año 2019

Resumen

La Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de la ONU incluye entre sus objetivos el establecimiento de alianzas para la sostenibilidad entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil. El primer objetivo del presente trabajo es comprender la necesidad de alianzas o colaboraciones intersectoriales en la industria de la moda, en el contexto de los relevantes impactos que su cadena de valor, globalizada y compleja, tiene sobre las personas y el planeta. En segundo lugar, se realizará un estudio de las aportaciones de los diferentes agentes sociales y de las alianzas creadas entre ellos con el fin de avanzar hacia una industria más sostenible. El objeto de análisis serán las alianzas o colaboraciones estables de ámbito global entre organizaciones de los tres sectores (empresarial, gubernamental y no lucrativo) que tienen por objetivo mejorar alguna de las dimensiones de la sostenibilidad en la industria de la moda. Se caracterizarán las principales alianzas que existen a nivel global para abordar los retos de sostenibilidad de la industria de la moda, completando un análisis comparativo de su origen, evolución y estadio de desarrollo.

Palabras clave: Sostenibilidad, industria de la moda, alianza, textil, cadena de suministro.

Resumo

A Axenda 2030 de Desenvolvemento Sustentable da ONU inclúe entre os seus obxectivos o establecemento de alianzas para a sustentabilidade entre os gobernos, o sector privado e a sociedade civil. O primeiro obxectivo do presente traballo é comprender a necesidade de alianzas e colaboracións intersectoriais na industria da moda, no contexto dos relevantes impactos que a súa cadea de valor, globalizada e complexa ten sobre as persoas e o planeta. En segundo lugar, realizarase un estudo das aportacións dos diferentes axentes sociais e das alianzas creadas entre eles coa fin de avanzar cara unha industria máis sostible. O obxecto de análise serán as alianzas ou colaboracións estables de ámbito global entre organizacións dos tres sectores (empresarial, gubernamental e non lucrativo) que teñen por obxecto mellorar algunha das dimensións da sustentabilidade da industria da moda. Caracterizaranse as principais alianzas que existen a nivel global para abordar os retos da sustentabilidade

da industria da moda, completando unha análise comparativa da súa orixe, evolución e estadio de desenvolvemento.

Palabras chave: Sustentabilidade, industria da moda, alianza, téxtil, cadea de subministración.

Abstract

The UN 2030 Agenda for Sustainable Development targets, among its goals, the establishment of partnerships for sustainability between governments, the private sector and civil society. The first purpose of this paper is to understand the need for multistakeholder alliances or collaborations to improve the state of sustainability in the fashion industry, in the context of the relevant impacts that its complex and globalized value chain has on people and the planet. Secondly, a study will be carried out of the contributions of the different social actors and of the alliances created between them with the aim of moving towards a more sustainable industry. The object of analysis will consist of alliances understood as stable global collaborations between organizations from the three sectors (business, government and non-profit) that aim to improve some of the dimensions of sustainability in the fashion industry. The main alliances that exist at a global level to address the sustainability challenges of the fashion industry will be characterized, by completing a comparative analysis of their origin, evolution and stage of development.

Keywords: Sustainability, fashion industry, alliance, textile, supply chain.

Índice

Introducción	9
1. Marco conceptual: alianzas para la sostenibilidad	11
1.1 El concepto de sostenibilidad.....	11
1.2 Las dimensiones de la sostenibilidad: el Triple Bottom Line (TBL)	13
1.3 La responsabilidad social corporativa	13
1.4 Las alianzas para la sostenibilidad.....	14
2.La industria de la moda	16
2.1 Características de la industria	16
2.2 Impactos TBL de la industria	18
2.2.1 Económico	18
2.2.2 Social	19
2.2.3 Medioambiental.....	19
2.3 ¿Por qué son necesarias las alianzas para la sostenibilidad en la industria de la moda? 20	
3.El papel de los grupos de interés en la sostenibilidad de la industria de la moda	23
3.1 Consumidores.....	23
3.2 Empleados.....	24
3.3 Estado.....	25
3.4 Organizaciones no Gubernamentales (ONGs)	26
3.5 Empresas focales y proveedores.....	27
4. Análisis comparativo de alianzas para la sostenibilidad en la industria de la moda	29
4.1 Metodología	29

4.2	Estudio de caso múltiple	30
4.2.1	Ethical Trading Initiative (ETI)	30
4.2.1.1	Origen.....	30
4.2.1.2	¿Quién participa y cómo se organiza?	31
4.2.1.3	Objetivos.....	32
4.2.1.4	Actividades y programas.....	32
4.2.1.4.1.	Código Básico	33
4.2.1.4.2.	Programas.....	34
4.2.1.5	Mecanismos para evitar el incumplimiento.....	34
4.2.1.6	Limitaciones.....	36
4.2.2	Better Work	37
4.2.2.1	Origen.....	37
4.2.2.2	¿Quién participa y cómo se organiza?	37
4.2.2.3	Objetivos.....	38
4.2.2.4	Actividades y programas.....	39
4.2.2.4.1	Operaciones en fábrica	39
4.2.2.4.2	Operaciones fuera de fábrica: el papel de las alianzas.....	40
4.2.2.5	Mecanismos para evitar el incumplimiento.....	41
4.2.2.6	Limitaciones.....	42
4.2.3	Sustainable Apparel Coalition (SAC)	43
4.2.3.1	Origen.....	43
4.2.3.2	¿Quién participa y cómo se organiza?	43
4.2.3.3	Objetivos.....	44
4.2.3.4	Actividades y programas: el Higg Index	44
4.2.3.4.1	¿Qué es el Higg Index?	44
4.2.3.4.2	Módulos.....	45
4.2.3.4.2.1	Instalaciones	45
4.2.3.4.2.2	Producto.....	46

4.2.3.4.2.3 Firmas y distribuidores.....	47
4.2.3.5 Mecanismos para evitar el incumplimiento.....	47
4.2.3.6 Limitaciones.....	48
4.2.4 Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh (Accord).....	49
4.2.4.1 Origen.....	49
4.2.4.2 ¿Quién participa y cómo se organiza?	49
4.2.4.3 Objetivos.....	50
4.2.4.4 Actividades y programas.....	50
4.2.4.4.1 Inspección y Remediación.....	50
4.2.4.4.2 Formación	51
4.2.4.4.3 Mecanismos de denuncia.....	51
4.2.4.5 Mecanismos para evitar el incumplimiento.....	52
4.2.4.6 Limitaciones.....	53
4.3. Análisis comparativo	54
Conclusiones	57
Bibliografía.....	59

Índice de figuras

Figura 1: Cadena de suministro de la industria de la moda	17
Figura 2: Estructura organizativa de ETI	32
Figura 3: Estructura organizativa de Better Work.....	38
Figura 4: El Higg Index a lo largo de la cadena de suministro	45
Figura 5: La actividad de Inspección y Remediación del Accord	51

Índice de tablas

Tabla 1: Estructura de la cadena de suministro	17
Tabla 2: Criterios de selección de alianzas	29
Tabla 3: Dimensiones de estudio	30
Tabla 4: Principios de Implementación de ETI	33
Tabla 5: Programas de ETI en el Sector Textil	34
Tabla 6: Módulo de Instalaciones del Higg Index.....	46
Tabla 7: Módulo de Producto del Higg Index.....	47
Tabla 8: Cuadro resumen Alianzas para la Sostenibilidad	55

Introducción

En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, un ambicioso llamamiento para promover el bienestar de la humanidad y garantizar la paz y la prosperidad para todas las personas en un planeta saludable. La Agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático (a través de los compromisos del Acuerdo de París de 2015), la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente y la biodiversidad o el diseño de las ciudades. El ODS número 17 se refiere a las alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil que son imprescindibles para conseguir el resto de objetivos de desarrollo sostenibles. Estas alianzas para la sostenibilidad deben ser, a juicio de Naciones Unidas, alianzas *“inclusivas construidas sobre principios y valores, una visión compartida, y metas compartidas, que colocan a la gente y al planeta en el centro”*, y son necesarias *“a nivel global, regional, nacional y local”* (Naciones Unidas, s. f.-b).

El objetivo del presente trabajo consiste precisamente en analizar las alianzas para la sostenibilidad en el ámbito específico de la industria de la moda. Esta industria, una de las que produce un mayor impacto social y medioambiental en el mundo, ha evolucionado hacia un modelo dominado por cadenas de suministro altamente globalizadas y complejas. Nos encontramos con unas cadenas de suministro en las que, fruto de la deslocalización y la externalización de las actividades, participan muchos actores situados tanto en países prósperos, donde la legislación protege de forma efectiva a las personas y al medioambiente, como en otros menos desarrollados, que cuentan con legislaciones laxas o incluso nulas en materia de derechos humanos, laborales y medioambientales y o con falta de recursos para implantarlas (García-Torres, Rey-García, & Albareda, 2017).

La principal consecuencia de este modelo de negocio es que las prácticas irresponsables quedan impunes dado que las industrias focales de la moda (las grandes marcas de distribución que tienen el contacto directo con el cliente final) operan en

ocasiones fuera de sus mercados de origen, bajo un vacío legal en términos de sostenibilidad, incapaz de ser llenado por los Estados y las organizaciones internacionales (Scherer & Palazzo, 2009).

En este contexto, la sociedad civil pone el foco de presión en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas focales. Estas son generalmente “*empresas multinacionales que por su tamaño, visibilidad y dependencia de inversores exigentes con sede en países desarrollados*” (García-Torres, Rey-García, & Albareda, 2017, p. 2) tienen capacidad de modificar las prácticas irresponsables producidas dentro de su cadena de suministro (Ruggie, 2011). Sin embargo, las empresas focales por si solas se han visto incapaces de llevar a cabo los cambios necesarios para alcanzar una industria de la moda sostenible, y por ello han aparecido nuevas fórmulas de cooperación multisectorial, las alianzas para la sostenibilidad.

A través de una revisión de la literatura especializada, el presente trabajo pretenderá en un primer momento establecer un marco conceptual del desarrollo sostenible en general y de la moda sostenible en concreto. En segundo lugar, tratará de contextualizar y caracterizar el estado actual de la industria de la moda, prestando especial atención al impacto que genera tanto a nivel económico, como social y medioambiental (esto es, a nivel de las tres dimensiones de la sostenibilidad).

A continuación, se estudiará el papel que desempeña cada uno de los grupos de interés más relevantes entre los que participan en la industria de la moda, poniendo especial énfasis en comprender el poder de las empresas focales multinacionales en el contexto de su entorno operativo y regulatorio; para, a continuación, analizar la necesidad de crear alianzas multisectoriales para transformar el conjunto de la industria hacia la sostenibilidad.

La última parte del presente trabajo se dedica al análisis comparativo de cuatro iniciativas de colaboración, que han sido seleccionadas por el alcance de sus iniciativas, la entidad y variedad de sus participantes y su relevancia en la industria. Este análisis se realiza con la finalidad de valorar los rasgos diferenciales que caracterizan a su origen, evolución y estadio evolutivo.

1. Marco conceptual: alianzas para la sostenibilidad

En el presente epígrafe se pretende hacer una primera aproximación a las alianzas para la sostenibilidad estableciendo un marco conceptual que nos permita entender el origen y sentido de su existencia. Para ello, en primer lugar, fijaremos un concepto de sostenibilidad para a continuación trasladarlo a la industria de la moda. En segundo lugar, analizaremos brevemente las tres dimensiones en las que se manifiesta la sostenibilidad. A continuación, trataremos brevemente el papel que desempeña la sostenibilidad dentro de las empresas a través de la Responsabilidad Social Corporativa (en lo sucesivo “RSC”) para finalmente alcanzar un concepto de alianza para la sostenibilidad.

1.1 El concepto de sostenibilidad

En los años setenta el crecimiento económico sin límites, imperante durante los años de postguerra, sufrió un cambio de paradigma (Moralejo, Miguel, & Legarreta, 2009). Empezaron a surgir las primeras voces que alertaban sobre la imposibilidad de un crecimiento ilimitado en un mundo finito (Meadows, Meadows, Randers, & Behrens III, 1972).

En 1983, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) crea la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, uno de los intentos más importantes a nivel internacional de conciliar el crecimiento económico, social y medioambiental (García-Torres, Albareda, Rey-García, & Seuring, 2019). Es la propia Comisión la que, en 1987 y en el conocido como Informe Brundtland¹, acuña la definición de desarrollo sostenible más aceptada hoy en día (García-Torres et al., 2019): *“Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”* (Brundtland

¹ El nombre oficial es “Our Common Future”, pero es más conocido por el nombre del Presidente de la Comisión, Gro Harlem Brundtland.

et al., 1987). Es decir, el desarrollo sostenible es aquel que *“satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras”* y por lo tanto la sostenibilidad es el objetivo o etapa final de ese desarrollo (Carrera, 2017).

Es en 1992, en la Cumbre de la Tierra de Rio de Janeiro, cuando por primera vez se habla de un compromiso político para formular estrategias de desarrollo sostenible (Modaes, 2016). Desde el año 2000 ese compromiso se materializa en el Pacto Mundial de Naciones Unidas, suscrito por empresas, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil, que se configura como *“una llamada a las empresas a alinear sus estrategias y operaciones con los diez principios universales sobre derechos humanos, normas laborales, medio ambiente, y lucha contra la corrupción”* (Naciones Unidas, s. f.-d). A nivel general, la agenda de desarrollo se articula desde ese mismo año 2000 en torno a una nueva alianza mundial para reducir la pobreza extrema consistente en una serie de ocho objetivos, con plazo límite de 2015, conocidos como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Desde el 1 de enero de 2016 está vigente la Agenda 2030 aprobada por más de 150 jefes de Estado y de Gobierno en septiembre de 2015. Esta contiene los 17 objetivos de aplicación universal que rigen los esfuerzos de los países para lograr un mundo sostenible en el año 2030. Estos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), herederos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) propuestos por Naciones Unidas con anterioridad, buscan ampliar los éxitos alcanzados con ellos, así como lograr aquellas metas que no fueron conseguidas (Naciones Unidas, s. f.-a).

Aplicado a la empresa, el Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible en conjunción con Deloitte & Touche, propusieron que *“el desarrollo sostenible significa adoptar estrategias y actividades empresariales que satisfagan las necesidades actuales de la empresa y de sus partes interesadas, al tiempo que protejan, mantengan y mejore los recursos humanos y naturales que se necesitarán en el futuro”* (Business Council for Sustainable Development., Deloitte & Touche., & International Institute for Sustainable Development., 1992).

En el ámbito de la industria de la moda, la moda sostenible es descrita por Sylvia Calvo, presidenta de la Asociación de Moda Sostenible de Barcelona (MSBCN), como *“toda pieza de ropa o complemento que respete el medioambiente, la salud humana, a sus trabajadores y que potencie el uso de materiales sostenibles, la reutilización de los ya existentes y la producción local”* (Carrasco, 2017).

1.2 Las dimensiones de la sostenibilidad: el Triple Bottom Line (TBL)

La mayoría de los autores conciben la sostenibilidad como la relación de tres dimensiones: la económica, la social y la medioambiental (Labuschagne, Brent, & van Erck, 2005). Estas tres dimensiones se han denominado pilares de la sostenibilidad y suponen que el desarrollo sostenible requiere tener en cuenta el capital natural, humano y económico de manera que *“ninguna dimensión se vea comprometida por el beneficio de las demás”* (García-Torres et al., 2017, p. 1; Labuschagne et al., 2005). En el ámbito de las organizaciones, este paradigma implica valorar el desempeño en consonancia con la Triple Cuenta de Resultados (*Triple Bottom Line o TBL*) de Elkington: planeta, beneficio y personas (Elkington, 1998).

La sostenibilidad económica supone la viabilidad económica y está relacionada con la rentabilidad. La sostenibilidad social está encaminada al bienestar de los trabajadores, a la justicia social y al impacto en la comunidad. Se trata de asegurar los derechos laborales, la igualdad de oportunidades, y tener un impacto positivo en la comunidad (Gimenez, Sierra, & Rodon, 2012). La sostenibilidad medioambiental está basada en la economía circular y en la optimización de los recursos naturales (Artaraz Miñón, 2002). Está relacionada, entre otras, con la reducción de residuos, la reducción de la contaminación o el uso de la energía (Gimenez et al., 2012).

1.3 La responsabilidad social corporativa

La Asociación Española de Compliance (2018) define la RSC como *“la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que deriven de sus acciones”* (p. 146).

Por su parte la Comisión Europea (2011) la ha descrito como *“la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”*, afirmando que para que una empresa cumpla con esa responsabilidad debe integrar las preocupaciones sociales, ambientales, éticas y de derechos humanos y de los consumidores en sus operaciones comerciales y en su estrategia (p.1).

La RSC pivota sobre tres pilares (las denominadas dimensiones ASG por ambiente, social y gobierno): el buen gobierno corporativo, que aboga por un órgano de gobierno que funcione en términos de transparencia y de comportamiento ético; la acción social enfocada a la relación con los trabajadores y con las comunidades en donde opera la empresa, incluidos sus proveedores; y la sostenibilidad medioambiental.

La presión social sobre la industria de la moda ha ido *in crescendo* por su gran impacto, tanto social como medioambiental. Esto ha conducido a una evolución de la RSC desde una perspectiva filantrópica, basada en actos benéficos (donaciones, patrocinios, etc.) hacia una perspectiva de integración, donde la sostenibilidad se cuela en el propio funcionamiento de la empresa a través de operaciones empresariales responsables, y de innovación, en la búsqueda de eliminar los impactos negativos sociales y medioambientales de la industria (Rey-Garcia, 2012).

1.4 Las alianzas para la sostenibilidad

En el presente trabajo definimos las alianzas para la sostenibilidad como iniciativas privadas de colaboración de carácter estable entre actores pertenecientes a distintos grupos de interés o sectores de la economía (empresarial, público o no lucrativo), que trabajan juntos para alcanzar objetivos estratégicos de sostenibilidad que benefician a todas las partes dentro de una industria.

Estamos ante un cambio en el paradigma de las dinámicas de la industria, donde actores que tradicionalmente eran considerados “enemigos” (empresas competidoras, o empresas y ONGs o sindicatos) trabajan juntos para conseguir unos objetivos de sostenibilidad que no podrían alcanzar por separado (Elkington, 1998).

Estas colaboraciones o partenariados presentan distintas fórmulas para atajar los retos de la sostenibilidad: desde la creación de plataformas de aprendizaje sin normas específicas y sin mecanismos de cumplimiento, a la elaboración de códigos, normas o sistemas de certificación con diferentes grados de especificidad de las reglas y de imposición de las mismas (Huber & Schormair, 2019). Estas iniciativas suelen crearse con el objetivo de establecer estándares normalizados, sistemas de comunicación, auditoría, vigilancia y o verificación.

Las alianzas son consideradas por la literatura como elementos imprescindibles a la hora de posibilitar la sostenibilidad de la industria (Elkington, 1998; Li, Zhao, Shi, & Li, 2014; The Boston Consulting Group & Global Fashion Agenda, 2018). En concreto, el

estudio realizado por Li et al (2018, p.12), apunta que la colaboración entre los distintos grupos de interés garantiza el crecimiento del grado de sostenibilidad de una industria.

2.La industria de la moda

En el presente epígrafe intentaremos presentar una fotografía de la industria de la moda actual, prestando especial atención a su estructura y al gran impacto que tiene tanto en las personas como en el planeta. Esta descripción de la industria resultará fundamental para entender por qué son necesarias las iniciativas de colaboración multisectoriales objeto del presente estudio, necesidad que analizamos en el último apartado del epígrafe.

2.1 Características de la industria

Lara define la industria de la moda como aquella *“que incluye los mercados de confección, calzado y accesorios, tanto en su vertiente productiva como en la de comercialización”* (Lara, 2015). Por su parte, una industria es definida por la RAE como el *“conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales”*.

En definitiva, podemos afirmar que la industria de la moda abarca un conjunto muy amplio de actividades: transformación de las materias naturales y artificiales, actividades productivas de confección, distribución, comercialización, etc.; y una amplia gama de productos: ropa, calzado, accesorios, joyería, relojes y cosmética (Arribas, Josa, Bravo, García, & San Miguel, 2016).

Sin perjuicio de su variedad y magnitud, la industria de la moda en su conjunto comparte unas características comunes que se relacionan entre sí. En primer lugar, su cadena de suministro presenta una doble estructura recogida en el siguiente cuadro (Tabla 1):

Tabla 1: Estructura de la cadena de suministro

Estructura	Actividades	Realizadas por	Observaciones
Aguas arriba	Aprovisionamiento y Fabricación	Proveedores	Se realizan siguiendo las indicaciones de empresas focales
Aguas abajo	Distribución	Empresas focales	Caracterizado por alto grado de competencia, volumen y visibilidad

Fuente: Elaboración Propia

La producción de moda, aguas arriba, es intensiva en capital humano poco cualificado por lo que suele trasladarse a países menos desarrollados buscando el ahorro en costes (García-Torres et al., 2017). Además, la producción o gran parte de ella suele estar externalizada, lo que genera una cadena de suministro compleja, en línea con la propuesta por Hansson, Reuter y Zetterlund (Figura 2):

Figura 1: Cadena de suministro de la industria de la moda



Fuente: Elaboración propia a partir de Hansson Reuter & Zetterlund (2018)

En segundo lugar, es una industria cambiante con necesidad de adaptarse a una demanda volátil y difícil de predecir. Este ha sido uno de los principales motivos del éxito del *fast fashion*, un modelo de negocio basado en satisfacer las necesidades inmediatas del consumidor en tendencias de moda a precios bajos (Zambrana, 2018). Este modelo combina tres factores que inciden directamente en la cadena de suministro, extremando

los riesgos para la sostenibilidad de la industria: flexibilidad, cambios frecuentes en el surtido y diseños de moda a precios asequibles (Caro & Martínez-de-Albéniz, 2015).

2.2 Impactos TBL de la industria

2.2.1 Económico

El impacto económico de la industria de la moda es innegable. Cada año se compran en torno a 80 millones de prendas de ropa en todo el mundo (Bick, Halsey, & Ekenga, 2018). Esta demanda se traduce en una industria con un valor global de más de 1.000 billones de euros, que genera un volumen de negocio de más de 200.000 millones de euros y que emplea a más de 300 millones de trabajadores en todo el mundo (Albouy & Adesida, 2018). Asimismo, el 7% de las exportaciones mundiales de mercancías corresponden a productos textiles y de confección (Carrera, 2017).

Una de las características que comentábamos de la industria era su alto grado de globalización. El aumento de la competencia que existe en los países desarrollados y el auge del fast fashion han motivado la búsqueda de materiales y servicios de producción más baratos, lo que ha supuesto la deslocalización de las actividades de fabricación las empresas focales, especialmente aquellas más intensivas en mano de obra, en países menos desarrollados.

La deslocalización a otros mercados ha estado acompañada de la externalización de la producción a terceros, lo que ha conllevado un rápido crecimiento de las economías menos desarrolladas, especialmente en Asia. Es el ejemplo de países como China, primer país en volumen de exportaciones de productos textiles o Bangladesh, el segundo, cuya industria de la moda supone un 80% de sus exportaciones. El proceso de externalización trae consigo el desarrollo de redes de proveedores, generalmente pequeñas y medianas fábricas y talleres, y de mejoras en las capacidades industriales de las comunidades locales, ya que se benefician del *know how* de las grandes empresas focales (García-Torres et al., 2017).

No obstante, la deslocalización ha supuesto también la pérdida de empleo en los países más desarrollados como la UE y EE. UU. En España, a pesar de ser una de las potencias mundiales de la industria de la moda, la deslocalización ha supuesto que en el período 1990-2019 se hayan perdido en torno a 150.000 empleos. Además, el crecimiento económico de los países asiáticos y el consiguiente aumento de sus costes laborales están redundando en que las actividades de producción se estén trasladando a otras áreas tales como los países del continente africano (ILO, 2016).

2.2.2 Social

En el ámbito social, la industria de la moda tiene un impacto positivo porque es un gran generador de empleo. Recordemos que en el mundo en torno a 300 millones de personas trabajan directa e indirectamente para la industria, la mayoría mujeres, por lo que implica una oportunidad en términos de empoderamiento de la mujer. En países como China por ejemplo la industria de la moda genera el 40% del empleo industrial (Albouy & Adesida, 2018). Por otro lado, el modelo de *fast fashion* ha democratizado, en cierto sentido, la industria de la moda por acercarla a personas con un nivel económico más bajo.

No obstante, la industria de la moda a nivel social también tiene un impacto negativo. En primer lugar, porque en ausencia de los debidos controles, puede estar ligada a gravísimas vulneraciones de los derechos humanos y laborales en países menos desarrollados dónde deslocaliza la producción: trabajo infantil, jornadas laborales largas, salarios bajos, condiciones precarias de seguridad y salud en el trabajo, así como prácticas abusivas tales como el acoso verbal y sexual de los trabajadores. Además, los hábitos de compra de las empresas focales, especialmente en el modelo *fast fashion* (plazos de entrega cortos, cambios en la producción, volumen de pedido no constante, exigencias de calidad y márgenes cortos) generan un nivel de exigencia para el proveedor que finalmente repercute en los derechos de los trabajadores, como por ejemplo las jornadas laborales por encima de los límites legales (Better Work, 2016).

En segundo lugar, la industria genera un impacto negativo cuando los residuos generados durante la producción y el uso de productos químicos en la misma produce daños graves sobre la salud de los trabajadores y de las comunidades donde se ubican las fábricas (Carrera, 2017).

2.2.3 Medioambiental

La industria de la moda es la segunda industria más contaminante del mundo, y esto se debe principalmente al uso de sustancias químicas altamente contaminantes, al consumo de agua y de energía, a la emisión de gases contaminantes y a la generación de residuos (Hansson Reuter & Zetterlund, 2018). En las primeras etapas de la cadena de suministro se utilizan fertilizantes químicos y pesticidas, como por ejemplo en el cultivo del algodón.

Asimismo, se usan productos químicos para teñir las telas, productos que si no se emplean correctamente y no se tratan tras su utilización pueden tener grandes efectos contaminantes en las comunidades locales (Yudina, 2017). Uno de estos efectos es la contaminación de las aguas provocadas por las actividades de tintado de telas, las cuales suponen un 20% de la contaminación industrial del agua (Anupriya Desore & Sapna A. Narula, 2018).

Por su parte, el consumo de agua es muy elevado en estas primeras fases alcanzando los 93 billones de metros cúbicos al año (Ellen MacArthur Foundation, 2017). Otro problema es la emisión de gases de efecto invernadero estimándose una emisión anual de 1.2 billones de toneladas (McKinsey & Company, 2018).

La etapa final del consumo también es protagonista de los impactos medioambientales. Un estudio reciente de la Fundación Ellen MacArthur ha descubierto que cada segundo se tira el equivalente a un camión de basura de productos textiles, y gran parte de la que no se tira acaba en países menos desarrollados los cuales carecen de infraestructura para tratarlos (Ellen MacArthur Foundation, 2017). Esto es un problema muy ligado al modelo *fast fashion*, ya que fomenta la visión de las prendas de vestir como algo desechable (Bick et al., 2018).

Por si esto no fuera poco, la población mundial, que ahora se sitúa en torno a los 7.000 millones de habitantes, está creciendo y se espera que en 2050 se duplique. Esto coincidirá con un crecimiento elevado de la compra de productos textiles, y por tanto mayor consumo y mayor contaminación. Si las predicciones se cumplen estaríamos hablando de 160 millones de toneladas vendidas al año y de 3 veces el consumo de recursos no renovables actual (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

No obstante, como veremos más adelante en este trabajo con el análisis de casos, se está produciendo un cambio de mentalidad en la industria, buscando mecanismos que reduzcan los impactos negativos. En esta línea destacan la aparición de modelos de la economía circular de Braungart y McDonough (*cradle to cradle*), los modelos *slow fashion* y la aparición de alianzas multisectoriales como la Sustainable Apparel Coalition (SAC), que pretenden unir fuerzas y capacidades con el objetivo de crear una industria sostenible.

2.3 ¿Por qué son necesarias las alianzas para la sostenibilidad en la industria de la moda?

Uno de los motivos principales de la necesidad de establecer alianzas intersectoriales para lograr una industria de la moda verdaderamente sostenible es la complejidad de la cadena de suministro de las empresas que la conforman. Como acabamos de explicar, la industria de la moda es una industria global, dominada por las empresas focales (las grandes marcas de *retail*) y con una cadena de suministro globalizada y externalizada. Como consecuencia de esta complejidad, los Estados pierden jurisdicción sobre las cadenas de suministro de la moda y ante la inexistencia de organismos internacionales que asuman, a nivel internacional, el papel de los Estados a nivel nacional, se crea una especie de vacío legal donde prácticas no sostenibles pueden quedar impunes (Scherer & Palazzo, 2009). Es aquí donde las empresas focales, con la autorregulación a través de su RSC, y para evitar o mitigar el riesgo reputacional, asumen un papel autorregulador dentro de los eslabones débilmente regulados de la cadena de suministro.

No obstante, al asumir este nuevo rol político, la empresa focal se convierte en “juez y parte”, lo que limita su legitimidad, y convierte su RSC en objeto de críticas. Entre las críticas más comunes, se le achaca su carácter voluntario convirtiéndola, en opinión de algunos autores, en un lavado de cara o *greenwashing* de las empresas (Ruggie, 2017).

En este contexto para otorgar legitimidad a la RSC las empresas focales necesitan servirse de herramientas de trazabilidad y de una gobernanza compartida con actores tanto participantes como ajenos a la cadena de suministro, lo que en última instancia requiere alianzas. En primer lugar, alianzas con otros participantes de la cadena de suministro –p.ej. proveedores- para lograr la transparencia que le permita trazar la sostenibilidad de los productos y comprobar que los compromisos asumidos en los códigos de conducta, tanto propios como de proveedores, se cumplen. En segundo lugar, con actores ajenos a la cadena de suministro como las ONGs que actúan como garantes de la sostenibilidad a través de la supervisión, la auditoría social, la denuncia y la divulgación.

Asimismo, las grandes marcas se dotan de legitimidad a través de los estándares y certificados. No obstante, existen muchos estándares y no hay un consenso en la industria sobre cual utilizar. Es por ello que los proveedores de las empresas focales, que a menudo son proveedores de otras empresas focales, se encuentran sometidos a varias auditorías o sistemas de certificación diferentes con el mismo propósito, generando problemas de fatiga de auditoría e ineficiencias. Este es uno de los motivos por lo que son necesarias además las alianzas entre iguales, es decir entre las propias empresas focales (García-Torres et al., 2017; Garcia-Torres et al., 2019). En definitiva,

todos los actores de la cadena de suministro y, en general, los grupos de interés más relevantes para la industria, necesitan poner en común recursos y capacidades al servicio de principios, valores, una visión y metas compartidas para afrontar los grandes retos de la sostenibilidad.

Un buen ejemplo de las crisis de sostenibilidad a la que la industria se expone en ausencia de adecuados mecanismos de gestión de riesgos fue la catástrofe de Rana Plaza. El edificio Rana Plaza, ubicado en la capital bangladeshí, albergaba varias fábricas que producían prendas de vestir para empresas europeas y estadounidenses. Un fallo en su estructura provocó que en abril de 2013 se derrumbase y provocase la muerte de más de 1.100 trabajadores y más de 2.500 heridos. No obstante, la catástrofe del Rana Plaza no fue un hecho aislado sino un ejemplo más de la precariedad de las instalaciones de una industria, la de Bangladesh, que se alza como la segunda exportadora mundial del sector (Islam, Khan, & Islam, 2013). La reacción internacional al suceso fue intensísima, focalizada principalmente en la presión a las empresas focales, algunas de las cuales se vieron obligadas a satisfacer cuantiosas indemnizaciones para evitar una crisis reputacional irreversible.

3.El papel de los grupos de interés en la sostenibilidad de la industria de la moda

Edward Freeman, padre de la teoría de los grupos de interés o *stakeholders*, los define como “*aquellos grupos o individuos que puedan afectar o verse afectados por la consecución del objetivo organizacional (...) desempeñando un papel clave en el éxito empresarial*” (Freeman, 1984, p. 25). En la industria de la moda este papel es desempeñado por una variedad de actores, algunos formando parte de la cadena de suministro y otros ejerciendo su influencia desde fuera.

A continuación, analizamos el papel de los actores más relevantes a efectos de nuestro estudio, esto es, de aquellos colectivos que pueden verse afectados en mayor medida por los impactos TBL de las empresas de moda y que, al mismo tiempo, pueden condicionar en mayor medida que dichas empresas cumplan sus objetivos.

3.1 Consumidores

La industria de la moda y su producción están guiadas por el conocimiento, los valores, las percepciones y los gustos de los consumidores (Anupriya Desore & Sapna A. Narula, 2018). La sostenibilidad cada vez gana más influencia en los hábitos y preferencias de los consumidores, especialmente entre los más jóvenes. El 66 % de los millennials están dispuestos a gastar más en marcas sostenibles (McKinsey & Company, 2018) y la “moda sostenible” ha llegado hasta lo más alto de las tendencias sociales en Pinterest (Global Wellness Summit, 2019).

Los consumidores exigen más transparencia en cuanto al impacto social y medioambiental de los productos que consumen. Una reciente encuesta, llevada a cabo por Ipsos Mori para The Fashion Revolution entre consumidores europeos de la industria de moda, muestra como un 75 % de los encuestados cree que la sostenibilidad y la ética deberían ser exigidas por ley (Global Wellness Summit, 2019).

En el mercado español también se muestra un repunte del consumo sostenible, siendo una preferencia para el 73% de los españoles, y encontrando como principal obstáculo la falta de información acerca de la sostenibilidad de los productos (OCU, 2019).

Dicho esto, los consumidores siguen mostrando patrones de compra fundamentalmente basados en la relación calidad-precio. Sus expectativas de transparencia y sostenibilidad por parte de las empresas de moda no siempre se traducen en comportamientos de consumo responsable y aun menos en una predisposición a pagar primas de sostenibilidad en sus compras de productos de moda.

3.2 Empleados

Los trabajadores de la industria son uno de los principales grupos de interés. En primer lugar, como productores porque de su rendimiento depende la obtención de los objetivos organizacionales y por ello las empresas necesitan mantener unos niveles adecuados de bienestar y motivación de sus empleados.

En segundo lugar, los sindicatos a través de los cuales reivindican sus derechos tienen mayoritariamente un interés por la sostenibilidad social en cuanto a derechos laborales como son la libertad de trabajo, la libertad de asociación o la seguridad y salud en el trabajo.

A través de las federaciones internacionales de sindicatos, los trabajadores han tenido un papel activo en asuntos de sostenibilidad, participando en la elaboración de los estándares de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de la OCDE (Vitols & Kluge, 2011). Como veremos más adelante, los sindicatos y el diálogo con los trabajadores es un factor esencial del funcionamiento de las alianzas para la sostenibilidad de la industria.

Es necesario mencionar también en este apartado la importancia del trabajo de la OIT como promotor de la justicia social y de los derechos de los trabajadores. Destaca principalmente el papel regulador de la OIT a través de la elaboración de Convenios Internacionales sobre derechos laborales que son vinculantes para los Estados miembros; y a través de las recomendaciones que aunque no guardan ese carácter vinculante sirven como medida de presión para la mejora de la protección de los derechos de los trabajadores.

3.3 Estado

El papel del Estado, como conjunto de los poderes y órganos de gobierno de un país soberano (una de las acepciones que propone la RAE), se basa principalmente en dos acciones: respetar y proteger. En primer lugar, debe respetar el desarrollo sostenible en sus tres dimensiones y asegurarse de que la estructura estatal es concedora de las obligaciones del Estado para con el desarrollo sostenible y los respeta en el desempeño de sus funciones. En segundo lugar, debe proteger a las personas de las vulneraciones de los derechos humanos y del medio ambiente cometidas por terceros, entre ellos las empresas de la industria de la moda, en nuestro caso. Proteger supone establecer claramente cuáles son los límites, evitando la inseguridad jurídica, investigar, castigar y reparar (Ruggie, 2011).

Los Estados deben crear las leyes y comprobar regularmente que se adecúan a la realidad existente, deben asesorar a quienes hayan de cumplirlas, deben vigilar su cumplimiento y en ocasiones deben promover o incluso exigir, especialmente a las empresas, que rindan cuentas sobre el impacto que sus actividades tienen para con la sostenibilidad.

Pero, ¿hasta dónde alcanza el deber de protección? Pues en principio, hasta donde alcance su soberanía, tal y como por ejemplo se prevé en el documento de las Naciones Unidas acerca de la protección de los Derechos Humanos, el cual afirma “*los Estados deben proteger contra las violaciones de los derechos humanos cometidas en su territorio y/o su jurisdicción*” (Ruggie, 2011). No obstante, en el mismo documento se prevé la posibilidad de que las normas nacionales regulen las actividades extraterritoriales de las empresas domiciliadas en su territorio. El problema de la jurisdicción extraterritorial, que así se llama este fenómeno, es que choca frontalmente con la soberanía de los Estados en los que se cometen las violaciones y la debilita (Scherer & Palazzo, 2009). Es por este motivo, que la jurisdicción extraterritorial es excepcional, limitada a crímenes gravísimos, que no suelen alcanzar las vulneraciones de derechos de “segunda y tercera generación como los derechos de los trabajadores y el derecho al medio ambiente” (Zambrana, 2008).

Una de las excepciones en el ámbito civil, la encontramos en el US Alien Tort Claims Act estadounidense, el cual otorga competencia a los tribunales federales de E.E.U.U para conocer de aquellas demandas de responsabilidad civil interpuestas por cualquier persona, incluidas extranjeros, ante violaciones del Derecho internacional cometidas por, entre otras, las empresas. No obstante, el Alien Tort Act ha acabado

mostrando su incapacidad de protección de los derechos relativos al medio ambiente (Aguinda v. Texaco, 1993) o de protección de los derechos humanos (Kiobel v. Royal Dutch Petroleum Co. y Daimler AG v. Bauman, 2013, Jesner v. Arab Bank 2018)² cuando se trata de empresas extranjeras. En España la jurisdicción está regulada en el artículo 23 de la Ley Orgánica del Poder General, para delitos que guarden algún vínculo con el Estado español.

En el marco internacional, aunque existen instituciones como la ONU o la OIT que promueven el desarrollo sostenible, no tienen ni vocación, ni capacidad para sustituir a los Estados al regirse por el principio de no intervención y estar sometidos al egoísmo e individualismo de los Estados (Scherer & Palazzo, 2011).

Es por todo ello, por lo que podríamos concluir que cuando un Estado no cumple con sus deberes, como es frecuente en los países menos desarrollados en los cuales las empresas focales de la moda deslocalizan su producción, la sostenibilidad queda comprometida gravemente.

3.4 Organizaciones no Gubernamentales (ONGs)

A la hora de definir lo que son las Organizaciones no Gubernamentales no existe una definición consensuada. La ONU las describe como “*agrupaciones de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro, que se organizan en un nivel local, nacional o internacional para abordar cuestiones de bienestar público*” (Naciones Unidas, s. f.-c). Por su parte, el Banco Mundial las conceptualiza como “*organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario*” (Malena, 1995, p. 13). No obstante, a los efectos de este trabajo, vamos a utilizar una adaptación de la definición propuesta por Jem Bendell (2000) como organización privada cuyo propósito es la promoción de objetivos sociales, medioambientales y/o de desarrollo económico.

Las ONGs a lo largo de los años se han consolidado como un actor del “tercer sector” (después del sector público y el sector privado empresarial) y externo a las

² Ver Zamora Cabot, F.J., Marullo, M. C. Never Send To Know ..., Comentario Crítico a la Sentencia Jesner v. Arab Bank, Ddel Tribunal Supremo de los Estados Unidos. (Never Send to Know...A Critical Comment of the USSC Decision in the Jesner V. Arab Bank Case) (October 22, 2018). Red Tiempo de los Derechos - Papeles El tiempo de los derechos, No. 32, 2018. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3270870> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3270870>

cadena de suministro, clave para el desarrollo sostenible (Kong, Salzmann, Steger, & Ionescu-Somers, 2002).

Tradicionalmente, su papel ha sido antagónico a los intereses de las empresas (Bendell, 2000). En primer lugar, ejerciendo presión sobre los gobiernos para establecer regulaciones que protegiesen los derechos de los trabajadores y el medioambiente (Yamin, 2001) y en segundo lugar investigando y denunciando prácticas irregulares o poco éticas en las cadenas de suministro de las empresas, poniendo el foco de presión en las grandes corporaciones multinacionales.

Sin perjuicio de que no hayan abandonado ese papel de presión, en la actualidad existe una tendencia hacia la colaboración, que encuentra sentido en el papel clave de las empresas focales como reguladoras de las prácticas de sus respectivas cadenas de suministro (Ruggie, 2017) y cuyo máximo exponente se encuentra en las alianzas para la sostenibilidad con los demás grupos de interés, objeto del presente trabajo.

3.5 Empresas focales y proveedores

Las empresas focales y sus proveedores desempeñan las actividades con mayor riesgo de vulneración de los derechos humanos e impacto ambiental, por lo que deben desempeñar un doble papel: respetar y reparar (Ruggie, 2011).

Respetar no solo supone cumplir las leyes y normas nacionales (*“hard law”*) de aquellos países en los que opera, sino que debe de ir más allá de la ley nacional cuando, como vimos en apartados anteriores, los Estados no cumplen con sus obligaciones (Scherer & Palazzo, 2009). Por lo tanto abarca también la autorregulación (*“soft law”*). El respeto supone que las empresas focales y sus proveedores suscriban:

1. Un compromiso político expreso y público que englobe a la empresa en su conjunto;
2. Un plan de *due diligence* que permita identificar, prevenir y mitigar los riesgos; y
3. Unos procedimientos de reparación de los impactos negativos cuando, pese a los mecanismos de prevención, terminan ocurriendo (Ruggie, 2011).

El papel de la autorregulación en las empresas focales alcanza mayor importancia en una industria de la moda con unas cadenas de distribución tan globalizadas y externalizadas. En primer lugar, porque las empresas focales soportan el riesgo reputacional de toda su cadena de suministro, ante un eventual “fallo” en términos de sostenibilidad (Li et al., 2014). En segundo lugar, porque las empresas focales, como entidades económicas, controlan y organizan la totalidad de sus operaciones globales

a través de contratos privados con proveedores. Sin embargo, el Estado de residencia de la empresa focal no tiene jurisdicción sobre estas operaciones cuando se realizan con empresas extranjeras, porque legalmente la empresa focal y el proveedor son entidades distintas (Ruggie, 2017).

Es aquí donde la empresa focal a través de la RSC asume un papel político erigiéndose como un ente regulador dentro de su cadena de suministro, como proveedor de un bien público (Ruggie, 2017; Scherer & Palazzo, 2011).

4. Análisis comparativo de alianzas para la sostenibilidad en la industria de la moda

4.1 Metodología

A medida que han surgido escándalos en la industria de la moda y ante una creciente presión por parte de la sociedad civil, incluidos los propios consumidores, han surgido iniciativas de colaboración multisectorial dedicadas a una o varias dimensiones de la moda sostenible. El presente epígrafe está dedicado al estudio de cuatro alianzas para la sostenibilidad que han sido seleccionadas utilizando los criterios recogidos en la siguiente tabla (2):

Tabla 2: Criterios de selección de alianzas

Criterio	Pregunta	Procedimiento
Participación	¿Reúne a varios grupos de interés?	Se han seleccionado únicamente aquellas alianzas participadas por actores pertenecientes a distintos grupos de interés.
Escala	¿Tiene un impacto a nivel global?	El mecanismo de filtrado en base a este criterio se ha basado en la búsqueda de: <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con actividad en más de un país • Alianzas cuyos miembros impliquen una presencia a nivel global, p. ej. organizaciones internacionales, empresas multinacionales líderes en la industria.
Relevancia de sus participantes	¿Están presentes los grupos de interés más relevantes?	En base a este criterio se han buscado aquellas alianzas en las que participen: <ul style="list-style-type: none"> • Empresas multinacionales que con sus largas cadenas de suministro tengan capacidad para tener un gran impacto; y/o • Organizaciones Internacionales; y/o • Estados
Prestigio	¿Es tenida en cuenta en la industria de la moda?	Este cribado se ha realizado a través de una revisión de la literatura especializada identificando aquellas alianzas que se mencionaban como promotoras de la sostenibilidad en la industria de la moda

Fuente: Elaboración propia

Una vez seleccionadas las alianzas objeto de análisis se ha procedido a seleccionar un criterio uniforme sobre los aspectos que iban a ser analizados en cada alianza (tabla 3), y de este modo facilitar la última parte del estudio de caso múltiple dedicado a realizar un análisis comparativo de las alianzas.

Tabla 3: Dimensiones de estudio

Dimensión	Pregunta	Finalidad
Origen	¿Cuándo surgió?	Conocer la trayectoria de la alianza y su estabilidad en el tiempo.
Participantes y modo de organización	¿Quién participa? ¿Quién toma las decisiones?	Conocer la composición de la alianza, los grupos de interés que la conforman. Asimismo se pretende conocer si la alianza sigue un modelo democrático o si hay algún o algunos grupo de interés que se reservan el poder de la alianza en detrimento de los otros.
Objetivos	¿Qué persigue?	Conocer a qué dimensión de la sostenibilidad dedica sus esfuerzos.
Actividades y programas	¿Cómo lleva a cabo sus objetivos?	Conocer en qué actividades se materializan sus objetivos para así poder determinar si existe una actividad tipo que nos permita conocer las necesidades de la industria que son cubiertas por las alianzas.
Mecanismos para evitar el incumplimiento	¿Utiliza algún sistema para asegurar su efectividad?	Conocer si la alianza tiene mecanismos para hacer cumplir a sus participantes las medidas que en aras a la sostenibilidad se adopten en el seno de la alianza, lo que será fundamental para determinar si la alianza es un mero greenwashing como acusan algunos autores o no.
Limitaciones	¿Qué le impide lograr una industria sostenible?	Con esta dimensión se pretende analizar los obstáculos que impiden o dificultan a cada alianza no solo alcanzar sus objetivos sino también la transformación de la industria en términos de sostenibilidad, p. ej.: alcance, efectividad, obstáculos externos, etc.

Fuente: Elaboración propia

4.2 Estudio de caso múltiple

4.2.1 Ethical Trading Initiative (ETI)

4.2.1.1 Origen

Ethical Trading Initiative (en lo sucesivo “ETI”) es una alianza multisectorial donde participan grupos de interés privados, con y sin ánimo de lucro, que surgió en el año 1998 en Reino Unido (Albareda, 2013). En un contexto donde ONGs como Oxfam y CAFOD acusaban a las grandes cadenas de supermercados y a las grandes empresas de la industria textil de incumplir los estándares laborales en sus cadenas de suministro (Hughes, 2001), ETI nace como respuesta a la necesidad de las empresas de adoptar

e implementar un código de prácticas laborales que fuese verificado de manera independiente (ETI, 2015).

4.2.1.2 ¿Quién participa y cómo se organiza?

ETI se describe en su página web como “*alianza líder de empresas, organizaciones sindicales y ONGs*” (ETI, s. f.). Actualmente ETI se compone por:

- Más de 80 empresas públicas y privadas provenientes de sectores diversos tales como el de la alimentación, la moda, el transporte o la construcción.
- 4 organizaciones sindicales internacionales y británicas que representan a casi 160 millones de trabajadores de todo el mundo.
- Un total de 19 ONGs, tanto internacionales y generalistas como OXFAM, como especializadas en algún derecho concreto como la Anti-Slavery International and Homeworkers Worldwide.

Cada miembro paga una cuota de membresía que se incorpora al presupuesto de ETI para llevar a cabo sus actividades.

Su estructura, tal y como se representa en la figura 2, está encabezada por un órgano de gobierno tripartito, la Junta Directiva, quien fija la estrategia de ETI y donde están representados cada uno de los distintos grupos de interés que participan en la alianza (Conor, Delaney, & Rennie, 2016). No obstante, la representación de cada grupo parece haber variado a lo largo de los años³.

La Junta Directiva se nutre de grupos de trabajo conformados por cada grupo de interés, de grupos específicos por sector o programa y de la Secretaría, encargada del funcionamiento de la organización y del desarrollo de las estrategias definidas por la Junta Directiva. (ETI, s. f.).

³ Actualmente la Junta está constituida por un Presidente independiente, cuatro representantes electos de las empresas, tres de las ONGs y cuatro de las organizaciones sindicales; en el período 2017-2018 estaba formada por cinco empresas, cuatro ONGs y tres sindicatos (Ethical Trading Initiative, 2018); y en el período 2016-2017 estaba formada por cuatro empresas, cuatro sindicatos y cuatro ONGs (ETI, 2017a, p. 16).

Figura 2: Estructura organizativa de ETI



Fuente: Elaboración Propia a partir de ETI (s.f.)

Por último, mencionar el papel fundamental de los donantes, cuyas donaciones y subvenciones son el principal sustento de ETI (ETI, 2018).

4.2.1.3 Objetivos

ETI describe el comercio justo (*“ethical trade”*) como aquel comercio donde distribuidores, marcas y proveedores asumen la responsabilidad de mejorar las condiciones de trabajo de las personas que fabrican (ETI, s. f.).

En consecuencia, ETI se configura como una alianza creada para promover el comercio justo y los derechos humanos fundamentales a lo largo de las cadenas de suministro globales. Esta alianza *“promueve el respeto de los derechos de los trabajadores a lo largo del mundo”* («Ethical Trading Initiative», s. f.), y pretende que sus miembros actúen responsablemente y promuevan el trabajo decente (ETI, 2016).

4.2.1.4 Actividades y programas

Para lograr sus objetivos, ETI ha desarrollado un código de prácticas laborales y trabaja con sus miembros para que consigan implementar efectivamente estas prácticas en sus cadenas de suministro (ETI, 2016). Asimismo, ETI trabaja con sus miembros y otras organizaciones para mejorar las condiciones de los trabajadores a lo largo del mundo creando programas específicos en aquellos países donde se producen más vulneraciones. Otra de sus labores principales es la de colaboración y presión a las empresas y gobiernos para combatir las violaciones de los derechos de los trabajadores y mejorar sus condiciones laborales (ETI, s. f.).

4.2.1.4.1. Código Básico

El Código Básico de ETI, es un código de prácticas laborales reconocido internacionalmente basado en las convenciones de la OIT. En concreto, reúne unos estándares mínimos, pero no máximos, que las empresas deben cumplir (ETI, 2016):

- Libertad en el trabajo
- Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva.
- Derecho a un trabajo en condiciones higiénicas y de seguridad
- Prohibición de trabajo infantil
- Derecho a un salario digno
- Derecho a una jornada laboral no excesiva
- Prohibición de discriminación en el trabajo.
- Derecho a un trabajo regular
- Prohibición de tratar a los trabajadores de manera inhumana o severa

Las empresas que forman parte de ETI deben adoptar este Código comprometiéndose a implantarlo en su cadena de suministro. Este compromiso se enmarca en los Principios de Implementación basados en cuatro pilares (ETI, 2016, p. 13) que se recogen en la siguiente tabla (4):

Tabla 4: Principios de Implementación de ETI

PRINCIPIOS DE IMPLEMENTACIÓN	CONSECUENCIAS
COMPROMISO	<ul style="list-style-type: none"> • Integración del comercio justo en la actividad empresarial • Adopción e implementación efectiva (recursos) del Código Básico • Limitar los proveedores a aquellos que adopten el Código Básico • Participación en los programas de ETI
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de las condiciones y prácticas laborales de su cadena de suministro • Verificación de la información aportada por proveedores
PREVENCIÓN, MITIGACIÓN Y CORRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento y formación de proveedores en cuestiones laborales • Colaboración en la solución de problemas e implantación de mejoras
SEGUIMIENTO Y COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Deber de informar anualmente de las actividades llevadas a cabo por la empresa en relación al comercio justo y a su impacto

Fuente: Elaboración propia a partir de Albareda (2013)

No obstante, ETI no certifica el cumplimiento de estos estándares, sino que es una organización con vocación de aprendizaje y por ello imparte cursos y emite informes anuales, directrices, informes de proyectos y documentos informativos, que guíen a las empresas en la mejora de los derechos de los trabajadores de todo del mundo (Albareda, 2013; Conor et al., 2016).

4.2.1.4.2. Programas

Desde el año 2011, ETI ha iniciado una serie de programas regionales que pretenden mejorar las condiciones de los trabajadores a través de la colaboración con distintos grupos de interés (Conor et al., 2016; ETI, s. f.). En la actualidad, mantiene nueve programas en sectores productivos distintos. Los programas concernientes a la industria de la moda se recogen en la siguiente tabla (5) :

Tabla 5: Programas de ETI en el Sector Textil

PROGRAMA	UBICACIÓN	OBJETIVO	PARTICIPANTES	METODOLOGÍA
Women millworkers in Tamil Nadu	Región industrial de Tamil Nadu, India	Promover unas condiciones laborales decentes	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas focales • Proveedores locales • Sindicatos • ONGs • Universidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en fábrica • Concienciación de la comunidad • Trabajo con el gobierno para reforzar la legislación
Syrian refugees working in Turkey's garment sector	Turquía	Proteger a trabajadores refugiados que trabajan de manera irregular	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas focales • Proveedores locales • Sindicatos • ONGs 	Estableciendo en las empresas: <ul style="list-style-type: none"> • Políticas internas • <i>Due diligence</i> • Mecanismos de solución
The Leicester garment trade	Leicester, Reino Unido.	Frenar la vulneración sistemática de los derechos laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas focales • Socios locales • Sindicatos • ONGs • Universidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento del cumplimiento normativo • Fomento de la transparencia • Formación técnica y en materia de derechos a trabajadores • Promover mejoras en materia de derechos y diálogo social • Establecer mecanismos para evitar el incumplimiento
Garments from Bangladesh	Bangladesh	Asegurar la protección de los derechos laborales, especialmente la libertad de asociación y la negociación colectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas focales • Proveedores locales • Sindicatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el diálogo social • Formación de los trabajadores en sus derechos • Concienciación de la comunidad

Fuente: Elaboración propia a partir de ETI (sf)

4.2.1.5 Mecanismos para evitar el incumplimiento

ETI cuenta con dos mecanismos principales para evitar el incumplimiento:

- Procedimiento de Denuncia de una vulneración del Código:

El procedimiento de denuncia es un mecanismo formal que permite a ETI conocer y afrontar los incumplimientos de Código Básico dentro de las cadenas de suministro de las empresas miembros de ETI (ETI, 2014). Este mecanismo solo puede ser iniciado por un miembro de ETI, generalmente una ONG o un sindicato, y solo prosperará si el incumplimiento es causado por el miembro de ETI o es causado por un proveedor de ETI sin que el miembro haya intentado remediarlo.

El papel de ETI en este procedimiento consiste en administrar y supervisar el procedimiento, ya que serán las partes, denunciante y denunciado quienes deban alcanzar un acuerdo de cese de la práctica irregular y reparación del daño causado a los trabajadores (ETI, 2014).

Si las partes no alcanzan dicho acuerdo, la cuestión se lleva a mediación. De resultar infructuosa será el Director de ETI el que formule una recomendación en alguno de estos sentidos:

- 1) Desistir del procedimiento; o bien
- 2) Proponer un plan de reparación.

La recomendación del Director es recurrible ante un órgano tripartito (empresa, sindicatos y ONG). La Junta de Revisión que solo podrá alterar la decisión por unanimidad de sus miembros. Si la empresa continúa incumpliendo entrará en juego el segundo mecanismo.

Los procedimientos de denuncia son publicados por ETI una vez han sido resueltos. Este es el caso de la denuncia liderada por la ONG Homeworkers Worldwide contra las empresas Sainsbury's y Asda-George a cerca de las condiciones de trabajo en los talleres textiles de sus proveedores. Después de 21 meses de mediación dirigida por el director de ETI, Sainsbury's y uno de los proveedores se unieron al programa que ETI tiene en Tamil Nadu. Por su parte Asda-George y el otro proveedor, los cuales ya participaban en el programa, mostraron un compromiso efectivo con el mismo (ETI, s. f.).

- Procedimiento disciplinario para empresas miembros:
Se trata de un procedimiento creado para perseguir los incumplimientos graves por parte de un miembro (ETI, s. f.). Se inicia con una investigación dirigida por el Director y finaliza con una decisión conjunta con el Presidente de la Junta, que podrá proceder a:
 1. Archivar el asunto

2. Emitir una Carta de Mejora, sobre la cual ETI irá verificando su cumplimiento. Si no se cumple, el Director decidirá si se adoptan las medidas 3 o 4.
3. Suspender la membresía de la empresa con o sin medidas correctoras.
4. Recomendar la expulsión de la empresa de la alianza. Esta acción procede cuando la infracción es muy grave y cuando no se ha acatado la carta de mejora ni se ha mejorado durante la suspensión. Será la Junta Directiva de ETI la que decidirá a cerca de la expulsión. Esta decisión será apelable ante una Junta de Revisión formada por el Director y dos personas nombradas por la Junta Directiva.

A día de hoy, dos empresas han sido expulsadas de la alianza (ETI, s. f.).

4.2.1.6 Limitaciones

ETI no está enfocada para empresas pequeñas (ETI, s. f.), por lo que tiene un alcance limitado. Los miembros de ETI se comprometen a implantar el código de conducta en su cadena de suministro. No obstante, distintas organizaciones afirman que el compromiso se mantiene mayoritariamente entre los proveedores del primer tier, siendo la implantación en el segundo tier mucho menor (Conor et al., 2016). Lo mismo sucede con los programas llevados a cabo por ETI, los cuales se dirigen principalmente a los proveedores del primer tier (Conor et al., 2016).

Otra limitación de ETI la encontramos en su procedimiento de denuncias, ya que únicamente los miembros de ETI (empresas, sindicatos y ONGs) pueden denunciar un incumplimiento del código. El trabajador que quiera denunciar una mala práctica deberá primero convencer a un miembro de ETI para que inste el procedimiento por él.

Otra de las críticas más frecuentes es la auto verificación. Como comentábamos en un apartado anterior, ETI tiene vocación de aprendizaje, no de control (Conor et al., 2016). Es por ello por lo que, aunque ETI examina el desempeño de las empresas, lo hace a través de los informes anuales que son enviados por las propias empresas, y salvo muy contadas ocasiones no verifica que esa información sea correcta.

ETI adolece de una falta de transparencia. Ni los informes que las empresas les reportan anualmente, ni la valoración que hace ETI de ellos son públicos; por lo que el grado de cumplimiento de las empresas queda en entredicho. Este problema también

alcanza la información acerca de los proveedores de las empresas que forman parte de ETI (Conor et al., 2016). Si las empresas están obligadas a trabajar con proveedores que cumplan los estándares de ETI, la publicación de estos proveedores sería útil de cara a su eficacia. El problema de la transparencia alcanza incluso a la propia organización, no siendo públicos o por lo menos claros las obligaciones de los miembros, la manera de tomar las decisiones, los procedimientos disciplinarios, etc. No obstante, ETI ha lanzado un plan de transparencia en el marco de su Plan Estratégico para los próximos cinco años en el cual se prevén mejoras al respecto (ETI, 2017b).

Por último, ONGs y sindicatos acusan un desequilibrio de poderes en el sistema tripartito de la organización, a favor de las empresas (Conor et al., 2016). En línea con esta afirmación, nos encontramos con un procedimiento de denuncia donde ONGs y organizaciones sindicales no tienen la facultad de votar la expulsión de una empresa a menos que el Director de ETI lo proponga. Dada la importancia de las cuotas de las empresas en el presupuesto de la alianza, su independencia queda entre dicho, máxime cuando en 15 años tan solo se han producido dos expulsiones.

4.2.2 Better Work

4.2.2.1 Origen

Better Work se presenta como “un programa conjunto de la OIT y la Corporación Financiera Internacional (IFC) que lleva funcionando desde el año 2007 para mejorar las condiciones laborales y promover la competitividad en las cadenas de suministro globales del sector textil” (Better Work, 2016). De este modo, se alían dos organizaciones con fines distintos, la protección de los trabajadores por un lado y el desarrollo económico por otro.

4.2.2.2 ¿Quién participa y cómo se organiza?

Better Work, además de por sus dos fundadores, la OIT y la IFC, está formada por (Better Work, s. f.):

- Estados que colaboran como donantes.
- Otros donantes.
- Empresas focales que colaboran como socios (mantienen un compromiso).
- Empresas focales y proveedores que compran sus servicios.
- Gobiernos nacionales en lugares donde desarrollan un programa.

- Miembros de la academia.

La organización de Better Work representa una estructura jerárquica liderada por el Grupo de Dirección quien concentra el poder formal estableciendo las líneas estratégicas y supervisando los programas (Alois, 2018; Better Work, s. f.); el Comité de Asesoramiento conserva el poder informal dada su dependencia de las aportaciones de gobiernos y de los ingresos que perciben del sector privado (Alois, 2018); y los Comités de Asesoramiento de Proyecto, que representan a la organización a nivel local y se encargan de promover el diálogo y de implementar las medidas propuestas por Better Work (Alois, 2018). El siguiente esquema representa la estructura organizativa de Better Work (figura 3):

Figura 3: Estructura organizativa de Better Work



Fuente: Elaboración propia

Para realizar sus objetivos Better Work cuenta con una plantilla de 200 profesionales, la mayoría encargados de los programas establecidos en cada país, prestando asistencia a gobiernos y fábricas (Better Work, s. f.).

4.2.2.3 Objetivos

El objetivo de Better Work aparece perfectamente definido en su Estrategia para los años 2017-2022: *“Better Work concibe una industria mundial de la confección que permita salir de la pobreza a millones de personas al ofrecer trabajo decente, empoderar a las mujeres, impulsar la competitividad de las empresas y promover el crecimiento económico”* (Better Work, 2017a).

Fiel a sus fines, Better Work trabaja para mejorar los estándares laborales en las cadenas de suministro globales de la industria textil (International Finance Corporation, 2009), a la vez que contribuye a aumentar la competitividad y la rentabilidad del negocio textil (Better Work, s. f.). Se esfuerza por mejorar el diálogo y fortalecer el papel de las mujeres en las fábricas que proveen a la industria de la moda, así como por reducir la duplicidad de auditorías realizadas por las empresas focales (Better Work, 2017a).

4.2.2.4 Actividades y programas

Para llevar a cabo sus objetivos, Better Work utiliza una estrategia dual basada en (Better Work, s. f.):

- Operaciones en fábrica, trabajando con los proveedores para que mejoren las condiciones laborales de sus trabajadores.
- Alianzas, especialmente con los agentes sociales nacionales de los países donde Better Work establece sus programas (Alois, 2018; Better Work, s. f.).

Actualmente mantiene ocho programas nacionales, en Bangladesh, Indonesia, Camboya, Vietnam, Jordania, Etiopía, Haití y Nicaragua.

4.2.2.4.1 Operaciones en fábrica

Las operaciones en fábrica giran principalmente en torno a tres servicios: los controles de cumplimiento, el asesoramiento y la formación.

1. Control de cumplimiento: los controles de cumplimiento de Better Work consisten en visitas a las fábricas, sin previo aviso, de una duración de dos días, realizadas por dos inspectores. Estos controles se basan en un formulario creado por Better Work, la Herramienta de Control del Cumplimiento (CAT), que comprende más de 200 aspectos de cumplimiento (Better Work, s. f.). Estos aspectos de cumplimiento se agrupan en cuatro grandes grupos:

- 4 estándares laborales internacionales: trabajo infantil, discriminación, trabajo forzoso, libertad de asociación y negociación colectiva y;
- 4 estándares referidos a la legislación laboral nacional sobre: retribución, contrato y relación laboral, seguridad y salud y jornada laboral.

Estos controles sirven a Better Work para conocer las necesidades de cada fábrica y crear programas de formación y asesoramiento adaptados (Alois, 2018; Better Work, 2016).

2. Asesoramiento: el asesoramiento tiene un amplio alcance en cuanto a materias y está adaptado a las necesidades de cada fábrica (Better Work, 2016). No obstante, si algo destaca es la creación y puesta en funcionamiento de los Comités Consultivos de Mejora del Rendimiento (Alois, 2018). Cuando un proveedor contrata los servicios de fábrica, el personal de Better Work se traslada a la fábrica para colaborar en la creación de un comité bipartito y equilibrado formado por representantes de los trabajadores y de la dirección (Better Work, s. f.). Los Comités Consultivos son los encargados de resolver los conflictos del centro de trabajo, convirtiéndose en una de las principales claves del

éxito de Better Work, pues permiten adoptar soluciones que son aprobadas tanto por trabajadores como por la dirección de las empresas, lo que implica una mejora del diálogo social en el centro trabajo. Asimismo, Better Work presta asesoramiento en cuanto a cumplimiento normativo y en cuanto a la resolución de los incumplimientos que se muestran en los Controles de Cumplimiento.

3. Formación: personal de Better Work y profesionales externos se encargan de formar a trabajadores, supervisores y directores en las necesidades de cada fábrica (Alois, 2018; Better Work, 2016). Entre otras áreas la formación abarca formación técnica, de comunicación, de negociación, etc. (Better Work, s. f.).

El control de cumplimiento solía ser la parte de las operaciones en fábrica más importante y la que más recursos concentraba. No obstante, desde el año 2015, se ha adoptado un modelo donde el asesoramiento y la formación han ganado importancia y el control disminuye en favor del autocontrol (Alois, 2018), especialmente en aquellas fábricas donde el programa está más avanzado y tienen un alto grado de cumplimiento (Better Work, s. f.).

Secundariamente, Better Work, a través del IFC, ofrece programas de financiación en condiciones favorables a las fábricas para que implanten mejoras (Better Work, 2017b).

4.2.2.4.2 Operaciones fuera de fábrica: el papel de las alianzas

Uno de los objetivos de Better Work, como comentábamos anteriormente, es la mejora del diálogo entre agentes de la industria; y ello no solo a nivel de fábrica a través de los Comités bipartitos, si no también promoviendo las relaciones industriales fuera de fábrica (Better Work, s. f.). Para ello se ayuda de las alianzas. A continuación, se mencionan algunas.

Una de las más importantes es la alianza con los gobiernos nacionales. A ellas se refiere Better Work en su página web al reconocer que *“aliarse con los gobiernos nacionales que tienen el poder para promover leyes que ofrezcan protección y derechos en los países donde trabajamos es la única manera de conseguir un impacto sostenible”* (Better Work, s. f.). Entre sus grandes logros en este campo se encuentra la negociación de un convenio colectivo en Jordania o la aprobación de una reforma laboral en Vietnam que obliga a las empresas a tener comités bipartitos similares a los que promueve Better Work (Alois, 2018).

Better Work también establece alianzas con otras organizaciones tales como sindicatos nacionales trabajando con ellos y ofreciéndoles formación y asistencia (Alois,

2018) y colabora con las empresas focales para promover las relaciones industriales a lo largo de sus cadenas de suministro (Better Work, s. f.).

Por último, hacer mención de la colaboración de Better Work con la academia, entre la que destaca la alianza que Better Work mantiene desde el año 2007 con la Universidad de Tufts, encargada de hacer evaluaciones independientes sobre el impacto de Better Work (Better Work, s. f.)

4.2.2.5 Mecanismos para evitar el incumplimiento

¿Cómo logra Better Work que se cumplan sus estándares laborales en las fábricas? En primer lugar, a través de los controles de seguimiento. Estos controles funcionan como mecanismos de cumplimiento no solo por lo que en sí implican, si no porque refuerzan el cumplimiento a través de la presión y de la transparencia.

Los informes resultantes de estos controles no solo son enviados a las fábricas, sino también a las empresas focales que compran en esas fábricas y que se suscriben a Better Work para recibir estos informes. Todo ello pone presión a las fábricas para evitar que se vean reducidos sus pedidos.

Además, desde 2016 gran parte de los informes son publicados en la web de Better Work (actualmente los que se enmarcan en 5 programas de los 8 que tiene en marcha) y están abiertos al público, por lo que cualquiera puede visualizar los incumplimientos de las fábricas. Las publicaciones no se actualizan hasta que tiene lugar un nuevo Control en fábrica. No obstante, las fábricas pueden ir subiendo a este mismo portal las medidas que vayan adoptando para reparar el incumplimiento (Better Work, s. f.).

Otro de los mecanismos de cumplimiento que utiliza Better Work, proviene de su colaboración con gobiernos, que son los que tienen la potestad para obligar legalmente al cumplimiento. En Camboya y Jordania la participación en Better Work es obligatoria por la legislación nacional y en Haití, el gobierno de EE. UU. (principal socio comercial) condiciona el acceso comercial preferente de la industria textil haitiana al mercado estadounidense a que las empresas participen en Better Work (Alois, 2018).

Las empresas focales que se asocian con Better Work se comprometen con la organización mediante la suscripción de un documento legal. El contenido del documento no es público, no obstante, en la página web de Better Work se dice que las empresas focales se comprometen a (Better Work, s. f.):

- evitar la doble auditoría;
- promover el diálogo social y los sistemas de gestión;

- no terminar una relación con un proveedor por el mero hecho de no cumplir si ha hecho progresos suficientes;
- animar a proveedores, agentes y licenciarios a participar en el programa;
- revisar las políticas comerciales que puedan afectar al incumplimiento de los proveedores.

Ante un incumplimiento muy grave descubierto en cualquiera de las fábricas objeto del programa Better Work ha creado un protocolo de acción denominado “*Zero Tolerance*” que involucra a gobiernos nacionales y a empresas focales para reparar el incumplimiento a la mayor brevedad posible (Better Work, 2018a).

Por último, Better Work promueve el cumplimiento reconociendo a aquellas fábricas con un alto rendimiento en cumplimiento, diálogo social, sistema de gestión eficiente y compromiso con el aprendizaje. Entre los beneficios de los que pueden disfrutar las fábricas reconocidas, encontramos el reconocimiento público, servicios de aprendizaje adicionales reservados solo para fábricas con un alto rendimiento, o la reducción de Controles de Cumplimiento (Better Work, 2018b).

4.2.2.6 Limitaciones

Una de las debilidades más importantes que acusa Better Work, es la falta de compromiso por parte de las empresas focales (Alois, 2018). El lenguaje del documento es impreciso (Alois, 2018), por lo que no es vinculante para las empresas y por ello su cumplimiento es limitado, especialmente en cuanto a sus prácticas de compra. El estudio realizado por la Universidad de Tufts sobre el impacto de Better Work, ha encontrado evidencias de que las empresas focales continúan contribuyendo a un modelo de negocio que pone en riesgo a los trabajadores (Better Work, 2016).

Otra debilidad es su falta de poder coercitivo sobre las fábricas. Las fábricas tienden a implementar con mayor rapidez medidas con un coste bajo o que beneficien a los propietarios; mientras que la implantación es mucho menor y más lenta cuando las medidas son caras o solo favorecen a los trabajadores. Esto implica una importante falta de capacidad de presión de Better Work sobre los propietarios (Alois, 2018). Además, solo se hace pública una pequeña parte de los incumplimientos, 26 de los más de 200 asuntos recogidos en el CAT (Better Work, s. f.), por lo que la presión ejercida por la publicidad también es limitada.

Otro de los problemas que acusa se refiere al CAT, la herramienta que utilizan los inspectores para controlar el cumplimiento. Cuatro de las ocho categorías que analiza, entre las que se encuentran retribuciones y jornada laboral, están basadas en la

legislación nacional de cada país (Better Work, s. f.). Better Work trabaja en países donde la legislación nacional es limitada débil o incluso inexistente (Better Work, 2016), como es el caso de Bangladesh donde el salario mínimo, después de una subida en los últimos cinco años de más del 200%, es de 8.000 takas, cifra muy alejada de los 16.000 takas que reclaman los sindicatos, y más alejada aún del salario digno de 37.661 takas calculado por la organización Asia Floor Wage (Modaes, 2018; The Asia Floor Wage Alliance, s. f.). Esto implica una limitación en el impacto de Better Work y en la mejora de las condiciones laborales.

4.2.3 Sustainable Apparel Coalition (SAC)

4.2.3.1 Origen

SAC es una organización sin ánimo de lucro, creada en el año 2010 a raíz de una iniciativa de colaboración liderada por dos grandes marcas de la industria de la moda, Patagonia y Walmart, para desarrollar una herramienta que midiese el impacto ambiental de su productos (SAC, s. f.-c).

Actualmente, SAC se describe como *“la alianza líder para la producción sostenible de la industria de la moda, el calzado y el textil”* (SAC, s. f.-d). Es una organización que, como veremos, engloba a distintos actores de la industria textil, principalmente la industria de la moda, y su trabajo se centra en *“reducir el impacto social y medioambiental de la industria de la moda en el mundo”* (Muthu, 2014, p. 59).

4.2.3.2 ¿Quién participa y cómo se organiza?

SAC es una organización de acceso restringido, pues para entrar se necesita recomendación de tres de sus miembros. Actualmente está formada por más de doscientos miembros, desde marcas y distribuidores de la industria de la moda (empresas focales), calzado y/o textil, proveedores, afiliados (empresas y sindicatos que proveen bienes o servicios al sector textil pero no participan directamente en la producción o venta de los productos propios del sector), ONGs, instituciones académicas y organizaciones gubernamentales (SAC, 2019).

Todos los miembros son elegibles para formar parte de la Junta de Directores (SAC, 2019), que es el órgano de gobierno de la organización. Actualmente, en la Junta se sientan catorce representantes, entre los que se encuentran firmas, distribuidores, fabricantes y ONGs (SAC, s. f.-d).

La Junta se apoya en un equipo de trabajo formado por veintidós profesionales que son los encargados de “planear, ejecutar y evaluar las diferentes actividades de la organización “(Muthu, 2014).

4.2.3.3 Objetivos

SAC nació como una iniciativa de la industria para crear una herramienta que midiese el impacto de sus productos. Esta herramienta se encuadra en el objetivo último de SAC, que consiste en lograr una industria textil “que no produzca daños innecesarios al medioambiente y que tenga un impacto positivo en las personas y comunidades asociadas con sus actividades” (SAC, s. f.-d).

Actualmente SAC tiene dos objetivos principales: el primero de ellos es hacer frente a los retos de la sostenibilidad de la industria textil mediante un plan de común de colaboración (Hansson Reuter & Zetterlund, 2018); el segundo es el desarrollo de su herramienta de medida estándar del impacto social y medioambiental de la industria textil (ropa, calzado y hogar) (Connolly, 2015). Esta herramienta se denomina el Higg Index.

4.2.3.4 Actividades y programas: el Higg Index

La actividad principal de SAC gira en torno al desarrollo de su Higg Index. Pero muy ligada a ésta, está la creación de una red alianzas y colaboraciones con otras organizaciones para la consecución de sus objetivos, como por ejemplo la colaboración con la OECD en el marco de la *Guía de Due Diligence* (OECD, 2019).

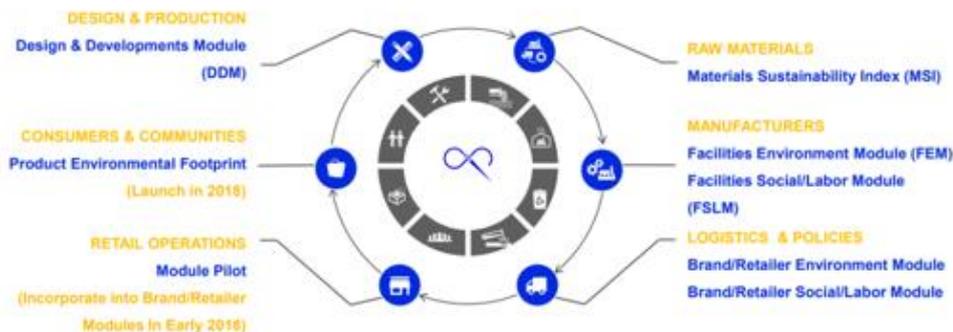
Por otro lado, comparte recursos elaborados por terceros para ayudar a los miembros de la industria en la mejora de su rendimiento, especialmente en el marco de la sostenibilidad ambiental. (SAC, s. f.-d). Entre sus miembros y otros expertos, se organizan grupos y líneas de trabajo, seminarios y reuniones para desarrollar el Higg Index, así como para impulsar el desempeño de la industria en materia de sostenibilidad (SAC, 2019).

4.2.3.4.1 ¿Qué es el Higg Index?

El Higg Index es un conjunto de herramientas que permite medir y evaluar el grado de sostenibilidad de una empresa o de un producto en concreto, y que se pone a disposición tanto de organizaciones miembros como de no miembros (generalmente pequeña y mediana empresa que solo está interesada en usar las herramientas). Estas

herramientas consisten principalmente en preguntas que han sido desarrolladas por miembros, expertos y otros grupos de interés y que están en continuo desarrollo (Yudina, 2017). Con el Higg Index se persigue medir el impacto ambiental y social en todo el ciclo de vida del producto, tal y como se muestra en la siguiente figura 4, con el fin último de que dicha medición sirva de referencia para comparaciones entre iguales.

Figura 4: El Higg Index a lo largo de la cadena de suministro



Fuente: (SAC, 2017)

El Higg Index es el fruto de la incorporación y desarrollo de otros KPIs, entre otros, el Eco Index creado por la Outdoor Industry Association, la Herramienta de Diseño Medioambiental de Nike (incluido el Índice de Sostenibilidad de Materiales) o las herramientas del Global Social Compliance Program (Connolly, 2015). En este contexto, ¿qué aporta el Higg Index?

- Una herramienta de medida estándar que permita a la industria textil (ropa, calzado y productos textiles del hogar) comprender su impacto, y que esto le conduzca a reducir los riesgos y las ineficiencias (SAC, 2018a; Yudina, 2017).
- Un instrumento que permite que se elimine la auditoria duplicada, tanto externa como interna, consiguiendo completar la información. (Yudina, 2017).
- La creación de un lenguaje común que facilite la comunicación en términos de sostenibilidad entre los grupos de interés (SAC, 2018a).

4.2.3.4.2 Módulos

Las distintas herramientas que engloba el Higg Index se agrupan en tres grandes grupos, en función de su destinatario (Hansson Reuter & Zetterlund, 2018):

4.2.3.4.2.1 Instalaciones

Las herramientas de instalaciones están destinadas a que empresas focales y proveedores midan, al menos una vez al año, el impacto social y medioambiental de sus instalaciones individualmente (SAC, s. f.-b).

Actualmente, las herramientas de las instalaciones están compuestas por el módulo de medioambiente (Higg FEM) y el módulo social y laboral (Higg FLSM) las cuales recogemos en una tabla para su comaración (tabla 6). Estos módulos están diseñados para que puedan ser utilizados por cualquier fabricante de cualquier tier de la cadena de suministro para su propia autoevaluación, permitiéndoles que los resultados se compartan con otros usuarios del sistema, facilitando la comunicación y la comparación (SAC, s. f.-b).

Tabla 6: Módulo de Instalaciones del Higg Index

INSTALACIONES	OBJETO	PUNTUABLE	VERIFICABLE	DESARROLLO	OBSERVACIONES
Higg FEM	Medición y evaluación del rendimiento ambiental	Sí la cual depende de la implicación de la instalación en la producción sostenible.	Sí, la autoevaluación puede ser verificada por un agente externo conforme a las normas marcadas por SAC	3ª versión	Evalúa siete categorías adaptadas a cada fábrica: <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de gestión medioambiental • Energía y gases efecto invernadero • Uso de agua • Agua residual • Emisiones atmosféricas • Residuos • Gestión de químicos
Higg FLSM	Medición del impacto social y laboral	Sí, desde 2019	Sí, a través del Social & Labor Convergence Project (SLCP) en los países donde tenga sede.	1ª versión	El primer año (2018) no funcionó como herramienta de SAC si no desde la plataforma de SLCP

Fuente: Elaboración propia a partir de SAC (2018b, s. f.-b)

4.2.3.4.2.2 Producto

Las herramientas de producto son herramientas empleadas en las primeras fases de la vida de un producto, por diseñadores y desarrolladores, que permiten evaluar el impacto ambiental de un producto durante su ciclo de desarrollo (SAC, s. f.-b). Actualmente las herramientas de producto consisten en el Higg Materials Sustainability Index (Higg MSI), el Higg Design & Development Module (Higg DDM) y se espera que durante el año 2019 se lance el Higg Product Module (Higg PM). En la siguiente tabla (7) se recogen las principales características de cada herramienta:

Tabla 7: Módulo de Producto del Higg Index

PRODUCTO	OBJETO	METODOLOGÍA	DISPONIBILIDAD	OBSERVACIONES
Higg MSI	Pretende informar a los diseñadores del impacto que generan los productos a lo largo de su ciclo de vida	<ul style="list-style-type: none"> Recoge y organiza información sobre materiales de producción Verifica la calidad de la información Puntúa los materiales en función de su impacto ambiental 	Miembros de SAC y no miembros pueden utilizarla	La información se recoge a través de la plataforma MSI Contributor, la cual permite a cualquiera compartir información sobre materiales de producción
Higg DDM	Evalúa el impacto ambiental de los productos dada una combinación de materiales y técnicas de producción	<ul style="list-style-type: none"> Preguntas a cerca de los diseños que arrojan una puntuación La puntuación se compara con otros productos de la empresa y con la media del sector 	Sólo para miembros de SAC	–
Higg PM	Evalúa el impacto ambiental del producto final	–	–	Todavía en desarrollo. Va a permitir el etiquetado ambiental de los productos

Fuente: Elaboración propia a partir de SAC (s.f.-d; s.f.-e; s.f.-f) y Yudina (2017)

4.2.3.4.2.3 Firmas y distribuidores

El Higg Brand & Retail Module (Higg BRM) es la herramienta destinada a que firmas y distribuidores evalúen el impacto ambiental y social de sus prácticas a nivel de empresa (SAC, s. f.-a; Yudina, 2017). Esta herramienta tiene en cuenta el ciclo de vida de los productos desde la materia prima hasta el final de su uso (SAC, s. f.-a). SAC persigue con esta herramienta que (Hansson Reuter & Zetterlund, 2018; SAC, s. f.-a):

- Las firmas y distribuidores evalúen el impacto ambiental, social y laboral de sus prácticas.
- Se promueva el intercambio de información entre miembros de la industria y sirva de punto de referencia entre iguales.
- Sirva para identificar oportunidades de liderazgo.

4.2.3.5 Mecanismos para evitar el incumplimiento

SAC se configura principalmente como una organización que promueve el desarrollo de una herramienta estándar de autoevaluación, que es el Higg Index. Es por ello que no tiene mecanismos de cumplimiento *per se*, más allá del compromiso que suscriben sus miembros a través del Acuerdo de Membresía y el compromiso que suscriben los no miembros que utilizan el Higg Index. El contenido de estos acuerdos no es público. No obstante, el Acuerdo de Membresía se presenta como un compromiso con la visión de SAC, sus valores y con las normas operativas de la organización,

tampoco públicas (SAC, 2019). Desconocemos si prevé algún mecanismo de acción en caso de incumplimiento de estos compromisos, que a priori y sin acceso a los propios acuerdos parecen vagos y difusos.

Sin perjuicio de lo anterior, lo que sí podemos encontrar son mecanismos que no castigan el incumplimiento, pero sí promueven el cumplimiento como por ejemplo la verificación. El sistema de verificación es un complemento del Higg FEM y limitadamente del Higg FSLM. ¿En qué medida promueve el cumplimiento? En la medida que para que se puedan publicar los resultados fuera de la red de SAC, es necesario que la autoevaluación pase por un proceso de verificación por personal autorizado por SAC (SAC, 2018c).

4.2.3.6 Limitaciones

La primera debilidad de SAC es la implicación de sus miembros. Un estudio realizado por Alhainen & Järvinen en el 2015 mostraba como los miembros creían que solamente habían cumplido parcialmente los compromisos con SAC y con el Higg Index (Hansson Reuter & Zetterlund, 2018). En la misma línea, Marc Gunther afirma que *“la mayoría de los miembros de la coalición han sido lentos utilizando el índice, y no hay evidencias de que estén reduciendo -ni siquiera informando- su impacto”* (Gunther, 2016).

Por otro lado, encontramos un límite en la propia naturaleza del Higg Index al tratarse de una herramienta de autoevaluación cuya verificación por un tercero es opcional y conlleva un sobre coste, por lo que la fiabilidad de los resultados puede resultar viciada.

Autores como Gunther o Yudina acusan la falta de valor del Higg Index por el hecho de que la mayor parte de la información no sea pública (Gunther, 2016; Yudina, 2017). Las empresas deciden si comparten o no los resultados dentro de la plataforma, que tampoco es pública, y también pueden decidir en el caso del Higg MSI si los materiales propuestos por ellas en el MSI Contributor se publican o no (SAC, s. f.-e). No obstante, uno de los retos de SAC para el 2020 es lograr que los datos sean transparentes y que influyan en las decisiones de los consumidores por lo que en 2018 ha iniciado una colaboración con la consultora GlobeScan.

Otra de las limitaciones que podemos encontrar es que, a pesar de que SAC manifiesta que el Higg Index tiene una perspectiva completa del ciclo de vida del producto, se le ha criticado que está más dirigido a los tier primero y segundo, pero menos al tercero, o que su análisis del uso final del producto es limitado (Hansson

Reuter & Zetterlund, 2018, p. 58). Otro objeto de crítica ha sido su excesiva armonización con la legislación actual, ya que limita su ambición de tener un impacto en la sociedad (Hansson Reuter & Zetterlund, 2018, p. 94).

4.2.4 Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh (Accord)

4.2.4.1 Origen

El Accord se presenta como “*un acuerdo jurídicamente vinculante*” (Accord, 2018b) entre distintos grupos de interés, “*para trabajar hacia una industria textil y de la confección en Bangladesh segura y saludable*” (Accord, 2018b) (Croucher, Houssart, Miles, & James, 2018).

Este acuerdo surge tras el catastrófico accidente del Rana Plaza dónde murieron más de 1.100 trabajadores, motivado por la presión ejercida sobre las multinacionales por grupos de consumidores, ONGs y sindicatos. En el año 2013 se suscribe la primera versión del Accord por un período de 5 años, y en 2018 se ha suscrito una segunda versión con una vigencia de 3 años y con ánimo de que el Estado bangladésí asuma su labor.

4.2.4.2 ¿Quién participa y cómo se organiza?

El Accord es una alianza entre:

- Firmas y distribuidores globales (*las empresas firmantes*), actualmente 193;
- Organizaciones sindicales: 2 internacionales y 8 locales;
- 4 Organizaciones independientes (*witness signatories*).

Cada miembro asume una cuota anual para financiar las actividades del Accord.

El Accord funciona a través de una fundación de derecho holandés, Bangladesh Accord Foundation, a través de la cual se materializan los compromisos adoptados mediante el Accord (inspecciones, formación, reuniones, seguimiento del cumplimiento, etc.) (Accord, 2018).

El Steering Committee (SC) es el órgano de gobierno del Accord. La representación en el SC es paritaria entre organizaciones sindicales y empresas firmantes con un máximo de tres representantes de cada grupo (Khan & Wichterich, 2015). Además, en el Steering Comité se sienta un representante de ILO, como miembro independiente y neutral (Accord, 2018). El SC se reúne cada dos meses y se encarga de supervisar la

gestión, nombrar al Director Ejecutivo y al Inspector Jefe de Seguridad, aprobar el presupuesto, etc., y debe procurar adoptar las decisiones por consenso. El SC está apoyada en sus labores por una Secretaría dirigida por el Director Ejecutivo.

Por otro lado, el Accord cuenta con un Consejo de Asesores, nombrados por los firmantes, que reúne a empresas focales, proveedores, instituciones del gobierno, sindicatos y ONGs para promover el diálogo entre los distintos grupos de interés e informar al SC del desarrollo del programa. Todos los firmantes se reúnen en una Asamblea General.

4.2.4.3 Objetivos

En el Accord 2018 los firmantes se comprometen con el objetivo de lograr una industria de la moda bangladeshí donde ningún trabajador deba temer que se produzcan incendios, fallos en las estructuras u otro tipo de accidentes que se puedan evitar con unas medidas de seguridad y salud razonables (Accord, 2017).

Por ello, el Accord procura que todas las fábricas que producen para cualquiera de los firmantes del Accord se encuentren en condiciones adecuadas de seguridad en cuanto a incendios, estructura y electricidad.

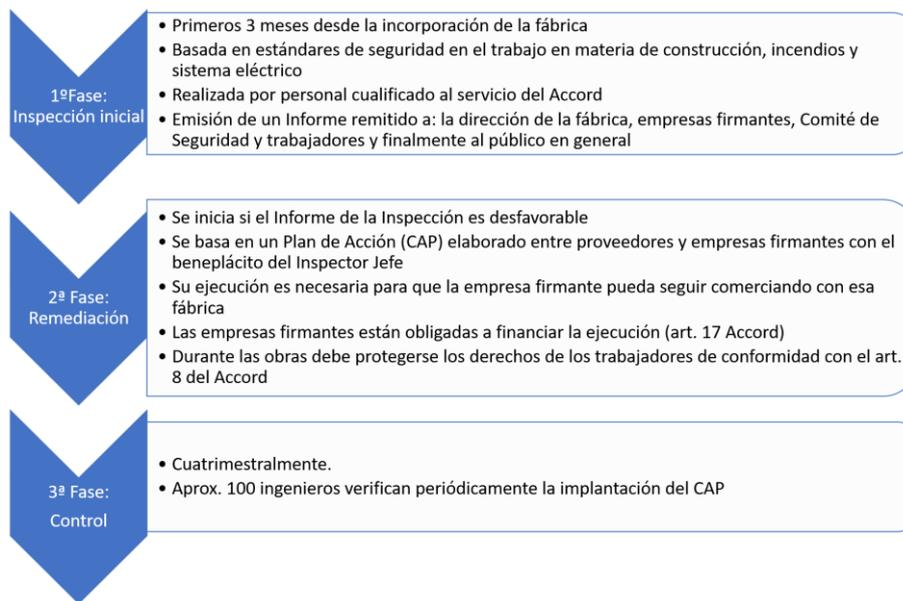
4.2.4.4 Actividades y programas

Para lograr sus objetivos, el Accord se centra en cuatro actividades bien diferenciadas que a continuación se describen.

4.2.4.4.1 Inspección y Remediación.

Las empresas firmantes del Accord están obligadas a revelar a sus proveedores (fábricas de las cuales una empresa firmante se haya surtido en los últimos 16 meses) de prendas confeccionadas y, de forma voluntaria, pueden revelar sus proveedores de productos textiles para el hogar y de accesorios de punto y tela (Accord, 2017, 2019). A continuación recogemos en el siguiente esquema (figura 5) las distintas fases comprendidas en esta actividad:

Figura 5: La actividad de Inspección y Remediación del Accord



Elaboración propia a partir de Khan & Wichter (2015) y Accord (2017;2019)

4.2.4.4.2 Formación

El equipo de profesionales que trabaja para el Accord es el encargado de implantar el Programa de Formación orientado a formar a trabajadores y directivos en cuestiones básicas de seguridad, tales como procedimientos de evacuación o cómo identificar riesgos de seguridad. La principal actividad del Programa de Formación es la creación y formación de los Comités de Seguridad y Salud (CSS). Estos Comités son obligatorios para las fábricas y están integrados paritariamente por directivos y trabajadores democráticamente elegidos (Khan & Wichterich, 2015). Las funciones principales de los Comités son (Accord, 2019):

- Identificar riesgos de seguridad mediante inspecciones de fábrica;
- Atender las quejas y sugerencias del personal en cuestiones de seguridad;
- Prevención de riesgos;
- Informar a los trabajadores sobre cuestiones de seguridad y salud;
- Reunirse al menos trimestralmente.

4.2.4.4.3 Mecanismos de denuncia

El Accord cuenta con un canal de denuncias para que trabajadores y representantes de trabajadores puedan elevar al Accord denuncias sobre cuestiones de

seguridad y salud de manera segura y confidencial. De este modo, se asegura el cumplimiento de las empresas firmantes de los compromisos asumidos en términos de derechos de los trabajadores:

- Derecho al trabajo seguro⁴;
- Derecho a participar en los CSS;
- Derecho a denunciar irregularidades sin represalias;
- Derecho de Asociación en materia de seguridad.

4.2.4.5 Mecanismos para evitar el incumplimiento

El Accord ha sido calificado por los autores como un punto de inflexión (Tim Ryan, 2013) o como un gran avance (Hensler & Blasi, 2013) en términos de responsabilidad empresarial por ser la primera gran alianza que involucra a las principales empresas del sector al establecer un compromiso jurídicamente vinculante entre empresas firmantes (las grandes multinacionales) y los representantes de los trabajadores (Salminen, 2018, p. 419).

Y es que el Accord establece unas obligaciones definidas para las empresas firmantes por lo que, en caso de que una empresa sea denunciada por incumplimiento, el SC realizará una investigación y emitirá una resolución que en caso de no ser aceptada por alguna de las partes se podrá someter a un proceso de mediación o en último caso a un Procedimiento de Arbitraje. El Procedimiento de Arbitraje⁵ se someterá a las normas de la Convención de New York sobre el reconocimiento y ejecución de las sentencias arbitrales extranjeras y, salvo acuerdo en contrario por las partes, a la Ley Modelo de la CNUDMI⁶ sobre Arbitraje Comercial Internacional, tendrá lugar en la Hago, y será gestionado por la Corte Permanente de Arbitraje. El laudo que resulte del Procedimiento es ejecutable en el domicilio de la parte frente a quien se promueve el asunto.

La efectividad del Accord ya ha sido comprobada en dos ocasiones. En julio y en octubre de 2016 las dos organizaciones sindicales internacionales firmantes del Accord promovieron sendos procedimientos de arbitraje contra dos grandes firmas internacionales por incumplimiento del Accord (Corte Permanente de Arbitraje, 2017).

⁴ Los trabajadores tienen derecho a rechazar trabajar en condiciones no seguras, sin perder su derecho a la percepción del salario.

⁵ "El arbitraje es un sistema privado de resolución de conflictos en el que un tercero elabora una resolución, llamada laudo, que es vinculante para las partes con fuerza de cosa juzgada" Ver www.iberley.es

⁶ Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional.

Ambos sindicatos afirmaban que las empresas firmantes habían incumplido sus obligaciones para con el Accord, en concreto la obligación de exigir a sus proveedores la aplicación del CAP y la de negociar condiciones comerciales para hacer financieramente viable a sus proveedores los costes derivados de dicha implantación, y el SC había sido incapaz de pronunciarse (Corte Permanente de Arbitraje, 2017). En ambos acuerdos, las partes alcanzaron acuerdos por los que las empresas firmantes se hacían responsables⁷ de su incumplimiento.

Además, a pesar de que las fábricas no forman parte del Accord, son presionadas para que implanten el CAT y accedan al Programa de Formación con la consecuente creación de los CSS. Se les incentiva, por un lado, a través de la transparencia, haciendo público el progreso de todas las fábricas proveedoras de las empresas firmantes y, por otro lado, del Escalation Protocol, aplicable en caso de falta de participación en el programa del Accord (incumplimiento del CAT, falta de cooperación en la formación, etc.). Todo ello supone que las empresas firmantes deban cortar las relaciones comerciales con las fábricas incumplidoras (Accord, 2019).

4.2.4.6 Limitaciones

A pesar de su carácter revolucionario la primera debilidad que se le suele achacar al Accord es su corto alcance pues “*cubre únicamente un área de los derechos laborales -la seguridad de los trabajadores-*” (Bair et al., 2013, p. 30); limitación que incluso puede llegar a dejar en un segundo plano el cumplimiento de otros derechos laborales (Baumann-Pauly, Labowitz, & Stein, 2018). Pero incluso dentro de la seguridad, las inspecciones del Accord tienen limitaciones como que no incluyan el control de los calentadores o que se ciñan a una mera inspección visual (Accord, 2018a).

Bauman-Pauly y Labowitz (2018) se refieren a la limitación de su alcance en cuanto a proveedores cubiertos. En enero de 2019, 1.688 fábricas estaban cubiertas por el Accord y sin embargo los autores apuntan que existen más de 7.000 fábricas de textil en Bangladesh. Ese dato tiene relación con dos hechos, la limitación del alcance al primer tier y que muchas empresas focales, mayoritariamente estadounidenses, se negasen a participar en el Accord por ser jurídicamente vinculante y creasen The Alliance for Bangladesh Workers’ Safety, una alianza con objetivos similares al Accord,

⁷ Uno de los acuerdos permanece confidencial, y del otro se conoce que la empresa firmante accedió a pagar 2 millones de dólares para sufragar la implantación de los CAT de 150 fábricas y a contribuir con los proyectos de las organizaciones sindicales en 300.000 dólares (Croucher et al, 2018)

pero cuyo cumplimiento es voluntario (Croucher et al., 2018; Hensler & Blasi, 2013; Salminen, 2018).

Al Accord también se le considera una amenaza para la competitividad de la industria de Bangladesh, al descartar un gran número de fábricas para operar con las empresas firmantes. En esta cuestión se basa también la sentencia de los tribunales de Bangladesh que obligaba al Accord a abandonar el país bajo la creencia de que su programa gubernamental, el National Tripartite Plan y los organismos nacionales están listos para asumir las actividades del Accord. La Sentencia fue recurrida y todavía está pendiente de resolución tras siete aplazamientos. A este respecto, organismos internacionales se han pronunciado a favor de la permanencia del Accord, al no creer preparado al gobierno de Bangladesh. En esta línea se ha pronunciado Clean Clothes Campaign junto a otras organizaciones a través de un informe donde analizan la incapacidad de las instituciones de Bangladesh de asumir las competencias del Accord (Clean Clothes Campaign, International Labor Rights Forum, Maquila Solidarity Network, & Worker Rights Consortium, 2019).

4.3. Análisis comparativo

Una vez realizado un estudio pormenorizado del funcionamiento de cada alianza procedemos a realizar un análisis comparativo de las mismas que nos permita identificar los rasgos diferenciales que caracterizan su origen, evolución y estadio evolutivo. Para ello, nos basaremos en dos dimensiones:

1. La rendición de cuentas hacia el exterior, es decir, hacia los distintos grupos de interés.
2. El grado de institucionalización de la alianza, en la medida que hay a verdaderas acciones conjuntas de aprendizaje, prácticas compartidas de cadena de suministro.

Para facilitar la comprensión de este análisis se han recogido en una tabla (8), de forma sintética, las principales características de cada alianza:

Tabla 8: Cuadro resumen Alianzas para la Sostenibilidad

	ETI	BETTER WORK	SAC	ACCORD
Fundación	1998	2007	2010	2013-2021*
Personalidad Jurídica	Sí	No	Sí	Sí
Dimensión Sostenibilidad	Social	Social y Económica	Social y Medioambiental	Social limitada
Sectores	Multisectorial	Confección y calzado	Confección, calzado y textil-hogar	Confección, calzado y textil-hogar
Participantes	Empresas focales, ONGs y sindicatos	Org. Gubernamentales, empresas focales y gobiernos	Empresas focales, proveedores, empresas complementarias, sindicatos, ONGs, academia y org. gubernamentales	Empresas focales y sindicatos, ONGs y org. gubernamental.
Carácter	Obligatorio con límites	Voluntario	Voluntario	Obligatorio
Transparencia	Escasa	Intermedia	Escasa	Avanzada

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la primera de las dimensiones, referida a la relación de la alianza con su entorno exterior, observamos grandes diferencias:

- En el caso de ETI y de SAC su actividad es muy opaca. ETI únicamente publica los expedientes de resolución de infracciones que como hemos visto es difícil que se inicien, y sin embargo los informes que anualmente envían los participantes no son públicos lo que impide conocer el verdadero impacto que ha tenido en la industria durante sus 21 años de funcionamiento. SAC actualmente presenta una transparencia casi nula, siendo las propias empresas las que deciden si comparten o no resultados en la plataforma, que además no es pública, pero en términos de rendición de cuentas limita mucho el impacto que tiene la alianza. No obstante, se espera que con la nueva estrategia de SAC cambie esta forma de operar y con su Módulo de Producto y su etiquetado se dé un gran paso en términos de información que llega al consumidor y a otros grupos interés relevantes sobre la sostenibilidad de los productos.
- Los casos de Better Work y del Accord son distintos pues sus niveles de transparencia son mucho más elevados y permiten observar los resultados que están obteniendo en la industria. Ambas alianzas, dentro de su ámbito de actuación, realizan inspecciones que son públicas (en el caso del Better

Work caso del Better Work en menor medida) y por ello se puede decir que responden de sus actividades frente a sus grupos de interés.

En cuanto a su nivel de institucionalización podemos hacer varias lecturas. En primer lugar, observamos como ETI, SAC y el Accord se presentan como las alianzas más democráticas en el sentido de que en sus órganos de gobierno están representados sus partícipes, frente a Better Work donde el poder formal está concentrado en dos de sus miembros, no involucrando al resto de grupos de interés. El grado de democratización implica, en principio, que las decisiones se tomen de común acuerdo entre los distintos grupos de interés, sin embargo, en el caso de ETI y en mayor medida en el caso de SAC no queda claro el reparto de poderes. En segundo lugar, podemos observar la institucionalización desde el punto de vista de compartir recursos, y en ese plano destaca:

- La visión de SAC de compartir conocimientos para desarrollar herramientas que permitan medir el impacto de la industria y para desarrollar productos con menor impacto en términos de sostenibilidad;
- La visión del Accord de compartir un compromiso común y unos recursos económicos que supongan la transformación de las condiciones de la industria;
- La visión de formación que tienen ETI y en mayor medida Better Work y el Accord pues en cierto modo implica unas prácticas compartidas por todos los miembros que pretende extender a toda la industria.

Sin perjuicio de lo anterior, la institucionalización no se ve completa si no hay un verdadero compromiso por parte de los miembros y en ello el Accord es el único que ha alcanzado un compromiso verdadero, aunque limitado en alcance, con auténticas medidas de cumplimiento.

Conclusiones

La industria de la moda es una industria clave en términos de sostenibilidad, por su gran impacto, económico, social y medioambiental. Sin embargo, sus cadenas de suministro globales y complejas son un foco de riesgo de prácticas poco sostenibles en países menos desarrollados donde la legislación y estructura administrativa es limitada o incluso inexistente y los países de origen de las empresas focales carecen de jurisdicción.

En el presente trabajo se ha demostrado que las alianzas multisectoriales para la sostenibilidad se erigen como los únicos vehículos que han sido capaces hasta el momento de lograr una verdadera transformación general de la industria en términos de sostenibilidad. La globalización ha debilitado el poder de los Estados para regular las operaciones globales de las empresas de la industria de la moda; sin embargo, ha supuesto que las empresas focales se conviertan en los únicos agentes capaces de influir en toda su cadena de suministro a través de las relaciones contractuales, lo que supone la asunción por parte de las empresas de un rol político y regulatorio que antes se reservaba a los Estados. No obstante, las empresas focales están demasiado condicionadas a la obtención de beneficios, por lo que por sí solas sin la presión de otros grupos sociales, no adoptan las medidas necesarias para alcanzar una industria sostenible.

En este contexto las alianzas como iniciativas de colaboración entre agentes de los tres sectores (empresarial, gubernamental y no lucrativo) someten el creciente poder de las empresas focales al escrutinio del interés público y dotan a la RSC de legitimidad. Por ello, podemos afirmar que las alianzas son las encargadas de eliminar las barreras que condicionan la transformación de la industria hacia la sostenibilidad a través de la puesta en común de recursos, el consenso y el diálogo social.

Los resultados del estudio realizado sobre cuatro alianzas han demostrado que la colaboración entre los distintos grupos de interés es requisito sine qua non para lograr una transformación de la industria. Colaboración en términos de fijación de criterios, de puesta en común de recursos (económicos y humanos) y de legitimidad. No obstante,

el estudio también ha reflejado deficiencias en cuanto al grado de compromiso que exigen las alianzas. Dos alianzas de las cuatro estudiadas han suspendido en transparencia y mecanismos de imposición, y una tercera, aunque cuenta con algún mecanismo, su configuración pone en duda su verdadera eficacia. Por otro lado, el Accord, única alianza cuyos compromisos son jurídicamente vinculantes para sus miembros, con mecanismos que permiten obligar al cumplimiento, se ha creado con una vocación temporal limitando su alcance. Sin perjuicio de lo anterior, es cierto que el estudio muestra que es algo generalizado que las empresas focales y los proveedores están cada vez más dispuestos a someterse al escrutinio público a través de la publicación de sus operaciones en materia de sostenibilidad, lo que supone un gran paso hacia la mejora de la industria en términos de sostenibilidad.

En consecuencia, el presente trabajo supone una contribución a la literatura en materia de sostenibilidad y colaboración multisectorial, mostrando el valor potencial y el papel clave que las alianzas multisectoriales tienen en la transformación hacia una industria de la moda más sostenible.

No obstante, las conclusiones del estudio se ven limitadas por el hecho de que no se ha estudiado pormenorizadamente los resultados que están obteniendo estas alianzas con sus actividades, principalmente por la escasa información disponible y por la limitación de la extensión del trabajo, pero pueden servir de base para estudios posteriores sobre la materia.

Por otro lado, será necesario continuar estudiando la evolución de estas alianzas, para entre otras cosas, comprobar si realmente el compromiso jurídicamente vinculante adoptado por las empresas focales del Accord ha sido algo puntual o realmente ha supuesto un paso adelante hacia una industria comprometida con la sostenibilidad si se replica en iniciativas con mayor alcance. Asimismo, futuros estudios en la materia deberían realizar un seguimiento de cómo evoluciona la reacción de los Estados frente al crecimiento de poder de las empresas focales y de estas alianzas en detrimento del poder de los propios Estados, comprobando así si la postura de oposición adoptada por el gobierno de Bangladesh se convierte en imperante o si por el contrario se adopta una postura de colaboración.

Bibliografía

- Accord. (2017, junio). 2018 Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh.
- Accord. (2018a). Accord Initial Structural Inspections Limitations and Assumptions. Recuperado 12 de mayo de 2019, de The Bangladesh Accord website: <https://bangladeshaccord.org/>
- Accord. (2018b). The Bangladesh Accord on Fire and Building Safety. Recuperado 9 de mayo de 2019, de The Bangladesh Accord website: <https://bangladeshaccord.org/>
- Accord. (2019, enero). Quarterly aggregate report on remediation progress and status of workplace programs at RMG factories covered by the Accord. Recuperado 9 de mayo de https://admin.bangladeshaccord.org/wp-content/uploads/2019/02/Accord_Quarterly_Aggregate_Report_January_2019.pdf
- Albareda, L. (2013). Ethical Trading Initiative. En S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, & A. D. Gupta (Eds.), Encyclopedia of Corporate Social Responsibility (pp. 1078-1088). https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_121
- Albouy, D., & Adesida, O. (2018). Sustainable Fashion Blueprint 2018. Recuperado 12 de mayo de 2019 de MAMOO & Cambridge University website: https://drive.google.com/file/d/1kqVlcUUj6sTcZ5EOJtXA8-hM-L6u9Kn/view?omnisendAttributionID=email_automation_5cd9dd163bf5507f58c96364&omnisendContactID=5cd9dd91832bdc7000fda084&omnisendScopeID=5c979ee28653ed72595b7b9d_7

- Alhainen, N. & Järvinen, J. (2015), Measuring sustainability - balanced scorecard approach to Higg Index. Master thesis, Textile management. Boras: The Swedish School of Textiles
- Alois, P. (2018). Lessons for Effective Governance: An Examination of the Better Work Program. *Global Governance*, 24(1), 139-157.
- Anupriya Desore, & Sapna A. Narula. (2018). An overview on corporate response towards sustainability issues in textile industry. *Environment, Development and Sustainability: A Multidisciplinary Approach to the Theory and Practice of Sustainable Development*, 20(4), 1439-1459. <https://doi.org/10.1007/s10668-017-9949-1>
- Arribas, V., Josa, E., Bravo, S., García, I., & San Miguel, P. (2016). El Sector de la Moda en España: Retos y desafíos. Recuperado 5 de mayo de 2019, de Observatorio de la Moda Española website: <http://xn--observatoriomodaespaola-cic.com/wp-content/uploads/2016/06/INFORME.pdf>
- Artaraz Miñón, M. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. Recuperado 5 de mayo de 2019, de <http://hdl.handle.net/10045/9827>
- Asociación Española de Compliance. (2018). Materiales para la preparación de la Certificación CESCO. Recuperado 17 de mayo de 2019, de Asociación Española de Compliance website: <https://www.asociacioncompliance.com/iecom/materiales-para-la-preparacion-de-la-certificacion-cescom/>
- Bair, J., Blasi, J., & Anner, M. (2013). Towards Joint Liability in Global Supply Chains: Addressing the Root Causes of Labor Violations in International Subcontracting Networks. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 35(1). Recuperado 4 de mayo de 2019, de https://www.academia.edu/17960500/Towards_Joint_Liability_in_Global_Supply_Chains_Addressing_the_Root_Causes_of_Labor_Violations_in_International_Subcontracting_Networks

- Baumann-Pauly, D., Labowitz, S., & Stein, N. (2018). Transforming the Garment Industry in Bangladesh: Sharing Responsibility. En Sustainable Fashion (pp. 41-50). Springer.
- Bendell, J. (2000). Terms for endearment: Business, NGOs and sustainable development. Routledge.
- Better Work. (2016). Progress and Potential: How Better Work is Improving Garment Workers' Lives and Boosting Factory Competitiveness: A Summary of An Independent Assessment of the Better Work Programme. Geneva: International Labour Office.
- Better Work. (2017a). Amplificar el impacto: Estrategia Better Work 2017–2022 Programas de referencia de la Organización Internacional del Trabajo, ejecutado conjuntamente con la Corporación Financiera Internacional, miembro del Grupo del Banco Mundial. Recuperado 1 de mayo de 2019, de https://betterwork.org/dev/wp-content/uploads/2018/06/Amplifying-Impact-Spanish_Web.pdf
- Better Work. (2017b, julio). FREQUENTLY ASKED QUESTIONS: The Better Work Transparency Portal. Recuperado 1 de mayo de 2019, de <https://betterwork.org/blog/portfolio/faq-on-public-reporting/>
- Better Work. (2018a). Zero Tolerance Protocol. Recuperado 1 de mayo de 2019, de https://betterwork.org/dev/wp-content/uploads/2018/12/Zero-Tolerance-Protocol_Dec-2018.pdf
- Better Work. (2018b, junio). Rewarding good practice in High-performance factories. Recuperado 1 de mayo de 2019, de <https://betterwork.org/dev/wp-content/uploads/2018/06/Guidelines-for-High-performance-factories.pdf>
- Better Work. (s. f.). Better Work – Better for All. Recuperado 27 de abril de 2019, de <https://betterwork.org/>

- Bick, R., Halsey, E., & Ekenge, C. C. (2018). The global environmental injustice of fast fashion. *Environmental Health*, 17(1), 92. <https://doi.org/10.1186/s12940-018-0433-7>
- Brundtland, G., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., Chidzero, B., Fadika, L., ... de Botero, M. M. (1987). *Our common future*. World Commission on Environment and Development.
- Business Council for Sustainable Development., Deloitte & Touche., & International Institute for Sustainable Development. (1992). *Business strategy for sustainable development : leadership and accountability for the '90s*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development. /z-wcorg/.
- Caro, F., & Martínez-de-Albéniz, V. (2015). Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunities. En N. Agrawal & S. A. Smith (Eds.), *Retail Supply Chain Management* (Vol. 223, pp. 237-264). https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7562-1_9
- Carrasco, A. (2017, marzo 10). ¿La sostenibilidad está de moda? Recuperado 12 de mayo de 2019, de <https://fashionunited.co/noticias/moda/la-sostenibilidad-esta-de-moda/2017031022151>
- Carrera, E. (2017). Los retos sostenibilistas del sector textil. *Revista de Química e Industria Textil*, (220), 20-32.
- Clean Clothes Campaign, International Labor Rights Forum, Maquila Solidarity Network, & Worker Rights Consortium. (2019). *Bangladesh Government's Safety Inspection Agencies Not Ready to Take Over Accord's Work*. Recuperado 7 de mayo de 2019, de <https://cleanclothes.org/resources/publications/bangladesh-governments-safety-inspection-agencies-not-ready-to-take-over-accords-work>
- Comisión Europea (2011). *Corporate Social Responsibility: A New Definition, a New Agenda for Action 2011*. Bruselas, Bélgica 4 (1)

- Connolly, C. B. (2015). Sustainability in the Apparel Industry: Improving How Companies Assess and Address Environmental Impacts Through a Revised Higg Index Facility Module.
- Conor, Dr. T., Delaney, Dr. A., & Rennie, S. (2016). The Ethical Trading Initiative: Negotiated solutions to human rights violations in global supply chains? NON-JUDICIAL REDRESS MECHANISMS REPORT SERIES, 60.
- Corte Permanente de Arbitraje. (2017, septiembre 4). Caso No. 2016–36&37, orden de procedimienoto n°2. Recuperado 9 de mayo de 2019, de <https://pcacases.com/web/sendAttach/2234>
- Croucher, R., Houssart, M., Miles, L., & James, P. (2018). Legal sanction, international organisations and the Bangladesh Accord. *Industrial Law Journal*.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Ellen MacArthur Foundation. (2017). A new textiles economy: Redesigning fashion's future. Recuperado de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications>
- ETI. (2014). ETI Code Violation Procedure. Recuperado de https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/code_violation_procedure.pdf
- ETI. (2015). ETI Perspective 2020: A five year strategy. Recuperado 3 de mayo de 2019, de https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/eti_perspective_2020.pdf
- ETI. (2016). ETI Base Code. Recuperado 3 de mayo de 2019 de https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/ETI%20Base%20Code%20%28English%29.pdf

- ETI. (2017a). ETI Annual Review 2016-2017. Recuperado 3 de mayo de 2019, de https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/eti_annual_review_2016_17_reference.pdf
- ETI. (2017b). ETI TRANSPARENCY DIRECTION. Recuperado 3 de mayo de 2019, de https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/eti_transparency_direction.pdf
- ETI. (2018). ETI Annual Review 2017-2018. Recuperado 3 de mayo de 2019, de https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/ETI%20Annual%20review%202017-2018.pdf
- ETI. (s. f.). Recuperado 23 de abril de 2019, de <https://www.ethicaltrade.org/>
- Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=4PUJAQAAMAAJ>
- García-Torres, S., Albareda, L., Rey-García, M., & Seuring, S. (2019). Traceability for sustainability – literature review and conceptual framework. Supply Chain Management: An International Journal, 24(1), 85-106. <https://doi.org/10.1108/SCM-04-2018-0152>
- García-Torres, S., Rey-García, M., & Albareda, L. (2017). Effective Disclosure in the Fast-Fashion Industry: from Sustainability Reporting to Action (Vol. 9). <https://doi.org/10.3390/su9122256>
- Gimenez, C., Sierra, V., & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. Sustainable Development of Manufacturing and Services, 140(1), 149-159. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.035>
- Global Wellness Summit. (2019). 2019 Wellness Trends. Recuperado 1 de mayo de 2019, de www.globalwellnesssummit.com.
- Gunther, M. (2016, junio 14). Despite the Sustainable Apparel Coalition, there's a lot you don't know about that T-shirt. The Guardian. Recuperado 10 de mayo de 2019,

de <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/jun/14/sustainable-apparel-coalition-factory-environment-water-textiles>

Hansson Reuter, M., & Zetterlund, L. (2018). Managing for sustainable fashion - A comparative review of the Higg Index 2.0 Brand and Retail Module and the UN Sustainable Development Goals. Recuperado 8 de mayo de 2019, de <http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/8949900>

Hensler, B., & Blasi, J. (2013). Making Global Corporations' Labor Rights Commitments Legally Enforceable: The Bangladesh Breakthrough. Workers Right Consortuim.

Huber, K., & Schormair, M. J. L. (2019). Progressive and Conservative Firms in Multistakeholder Initiatives: Tracing the Construction of Political CSR Identities Within the Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh. Business & Society, 0007650319825786. <https://doi.org/10.1177/0007650319825786>

Hughes, A. (2001). Multi-stakeholder approaches to ethical trade: towards a reorganisation of UK retailers' global supply chains? Journal of Economic Geography, 1(4), 421-437. <https://doi.org/10.1093/jeg/1.4.421>

ILO. (2016). Sectoral Studies on Decent Work in Global Supply Chains. Recuperado 15 de abril de 2019, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_485367.pdf

International Finance Corporation. (2009). IFC-ILO Better Work Partnership Scales Up to Improve Labor Standards in Developing Countries. Recuperado 28 de abril de 2019, de <https://ifcextapps.ifc.org/ifcext/pressroom/ifcpressroom.nsf/0/057A0B23F9BEAAE8852575BB004E6A34?OpenDocument>

Islam, M. M., Khan, A. M., & Islam, M. M. (2013). Textile industries in Bangladesh and challenges of growth. Research Journal of Engineering Sciences _____ ISSN, 2278, 9472.

- Khan, M. R. I., & Wichterich, C. (2015). Safety and labour conditions: The accord and the national tripartite plan of action for the garment industry of Bangladesh (Global Labour University Working Paper N.º 38). Recuperado 15 de mayo de 2019, de International Labour Organization (ILO) website: <http://hdl.handle.net/10419/121446>
- Kong, N., Salzmann, O., Steger, U., & Ionescu-Somers, A. (2002). Moving Business/Industry Towards Sustainable Consumption:: The Role of NGOs. *European Management Journal*, 20(2), 109-127. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00022-1](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00022-1)
- Labuschagne, C., Brent, A. C., & van Erck, R. P. G. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*, 13(4), 373-385. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.10.007>
- Lara, L. (2015, diciembre 4). El sector de la Moda en España: apuestas para 2020. Recuperado 13 de mayo de 2019, de KPMG Tendencias website: <https://www.tendencias.kpmg.es/2015/12/el-sector-de-la-moda-en-espana-apuestas-para-2020/>
- Li, Y., Zhao, X., Shi, D., & Li, X. (2014). Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry. *European Management Journal*, 32(5), 823-836. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.03.001>
- Malena, C. (1995). Working with NGOs : a practical guide to operational collaboration between the World Bank and nongovernmental organizations (N.º 15013; p. 1). Recuperado 15 de mayo de 2019, de The World Bank website: <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/814581468739240860/Working-with-NGOs-a-practical-guide-to-operational-collaboration-between-the-World-Bank-and-nongovernmental-organizations>
- McKinsey & Company. (2018). The State of Fashion 2018. The Business of Fashion.

- Meadows, D. H., Meadows, D. H., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). The limits to growth: a report to the club of Rome (1972). Google Scholar.
- Modaes. (2016). Moda sostenible: la nueva hoja de ruta del sector (p. 51). Recuperado 25 de abril de 2019, de https://www.modaes.es/files//030publicaciones/docs/2016_moda_sostenible.pdf
- Modaes. (2018). Bangladesh vuelve a revisar el salario mínimo después de tres años. Recuperado de <https://www.modaes.es/entorno/bangladesh-vuelve-a-revisar-el-salario-minimo-despues-de-tres-anos.html>
- Moralejo, I. A., Miguel, C. E., & Legarreta, J. M. B. (2009). The sustainable development along the history of the economic thought. *Revista de economía mundial*, 21, 87-110.
- Muthu. (2014). *Roadmap to Sustainable Textiles and Clothing: Regulatory Aspects and Sustainability Standards of Textiles and the Clothing Supply Chain*. Springer.
- Naciones Unidas. (s. f.-a). La Agenda de Desarrollo Sostenible. Recuperado 12 de mayo de 2019, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Naciones Unidas. (s. f.-b). Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible. Recuperado 2 de junio de 2019, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>
- Naciones Unidas. (s. f.-c). ¿Qué es una ONG? Recuperado 16 de mayo de 2019, de <https://www.un.org/es/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>
- Naciones Unidas. (s. f.-d). Una llamada a la acción para empresas sostenibles. Recuperado 11 de mayo de 2019, de https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2018/02/Flyer-New-Strategy-GC-2018_20180126-1.pdf
- OCU. (2019). Otro Consumo para un Futuro Mejor. Recuperado 26 de abril de 2019, de <https://www.ocu.org/consumo-familia/consumo-colaborativo/informe/otro-consumo-futuro-mejor>

- OECD. (2019). The Alignment of industry and multistakeholder programmes with the OECD Garment and Footwear Guidance.
- Rey-Garcia, M. R. (2012). Beyond Corporate Social Responsibility: Foundations and global retailers (DOCFRADIS Working Paper N.º 1206). Recuperado 18 de mayo de 2019, de Catedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial website: <https://econpapers.repec.org/paper/ovrdocfra/1206.htm>
- Ruggie, J. G. (2011). Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para proteger, respetar y remediar. New York: Naciones Unidas.
- Ruggie, J. G. (2017). Multinationals as Global Institution: Power, Authority and Relative Autonomy (SSRN Scholarly Paper N.º ID 2984082). Recuperado 18 de mayo de 2019, de Social Science Research Network website: <https://papers.ssrn.com/abstract=2984082>
- SAC. (2018a). Sustainable Apparel Coalition - Higg Product Tools. Recuperado 4 de mayo de 2019, de <https://product.higg.org/page/sustainable-apparel-coalition>
- SAC. (2018b, octubre). Higg FEM Content: What to Expect. Recuperado 4 de mayo de 2019, de <https://apparelcoalition.org/>
- SAC. (2018c, diciembre). Higg Verification Introduction. Recuperado 4 de mayo de 2019 de <https://apparelcoalition.zendesk.com/hc/en-us/articles/360003042652-1-Higg-Verification-Introduction->
- SAC. (2019). SAC Membership Brochure. Recuperado 8 de mayo de 2019 de <http://www.apparelcoalition.org/membership-brochure>
- SAC. (s. f.-a). Higg Brand Tool. Recuperado 8 de mayo de 2019, de <https://apparelcoalition.org/higg-brand-tool/>
- SAC. (s. f.-b). Higg Facility Tools. Recuperado 5 de mayo de 2019, de <https://apparelcoalition.org/higg-facility-tools/>

- SAC. (s. f.-c). Our Origins. Recuperado 1 de mayo de 2019, de <https://apparelcoalition.org/origins/>
- SAC. (s. f.-d). The SAC – Sustainable Apparel Coalition. Recuperado 1 de mayo de 2019, de <https://apparelcoalition.org/the-sac/>
- SAC. (s. f.-e). What is The Higg MSI? Recuperado 7 de mayo de 2019, de Learn more about the MSI Contributor website: <https://msicontributor.higg.org/page/learn-more-read-this-first>
- Salminen, J. (2018). The Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh: A New Paradigm for Limiting Buyers' Liability in Global Supply Chains? *The American Journal of Comparative Law*, 66(2), 411-451. <https://doi.org/10.1093/ajcl/avy030>
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2009). Globalization and Corporate Social Responsibility (A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel, Eds.). Recuperado 8 de mayo de 2019, <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199211593.001.0001/oxfordhb-9780199211593-e-018>
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
- The Asia Floor Wage Alliance. (s. f.). The Asia Floor Wage. Recuperado 1 de mayo de 2019, de <https://asia.floorwage.org/what>
- The Boston Consulting Group, & Global Fashion Agenda. (2018). Pulse of the Fashion Industry. Recuperado 24 de abril de 2019, de www.globalfashionagenda.com
- Tim Ryan. (2013, septiembre). Experts: Bangladesh Accord Is a Game Changer. Recuperado 6 de mayo de 2019, de <http://www.solidaritycenter.org/experts-bangladesh-accord-is-a-game-changer/>

- Vitols, S., & Kluge, N. (2011). *The Sustainable Company: a new approach to corporate governance* (Vol. 1). ETUI.
- Yamin, F. (2001). NGOs and International Environmental Law: A Critical Evaluation of their Roles and Responsibilities. *Review of European Community & International Environmental Law*, 10(2), 149-162. <https://doi.org/10.1111/1467-9388.00271>
- Yudina, A. (2017). *The Higg Index: A way to increase sustainable consumer behavior?* Undergraduate Honors Theses, 1486, 58.
- Zambrana, M. (2018). *De la moda rápida a la moda sostenible. La transformación del consumidor*. Universidad Pontificia Comillas, Instituto Universitario de Estudios sobre Migraciones. URI: <http://hdl.handle.net/11531/33260>.
- Zambrana, N. (2008). *La Alien Tort Claims Act , una norma eficaz para luchar por los derechos humanos*. Legal Today. Recuperado 14 de mayo de 2018, de http://www.legaltoday.com/practica-juridica/supranacional/international_dispute_resolutions/la-alien-tort-claims-act-una-norma-eficaz-para-luchar-por-los-derechos-humanos