



Ethical
Trading
Initiative



Cadena de suministro del banano:

Cómo influyen las prácticas de
compra de las grandes superficies
en los resultados para los productores,
exportadores y trabajadores

Informe del grupo



Índice

Resumen ejecutivo	3
Introducción	15
Contexto	16
¿Quién ha elaborado el informe?	16
Descripción general de la investigación	17
Interpretación de los resultados	18
Resumen del Marco Alimentario de la ETI	19
Comparación entre la experiencia de los proveedores y la perspectiva de las grandes superficies	20
Cuestiones clave planteadas por los proveedores	22
Principales conclusiones de las grandes superficies	25
Prácticas de compra de las grandes superficies y recomendaciones basadas en los principios del Marco Alimentario de la ETI	26
Principio 2: Asociación equitativa	26
Principio 3: Planificación de la producción colaborativa	30
Principio 4: Condiciones de pago justas	37
Principio 5: Costes sostenibles	44
Repercusiones de las prácticas de compra de las grandes superficies en los trabajadores	55
Conclusión	64
Anexos	66

Resumen ejecutivo

Hasta ahora, los esfuerzos por mejorar las condiciones laborales en el sector del banano se han centrado en gran medida en el final de la producción de la cadena. Esto ha dejado un aspecto clave sin examinar: el impacto de las prácticas de compra de las grandes superficies en los trabajadores. Este informe se propone abordar esta brecha.

Se basa en diversas encuestas realizadas tanto entre proveedores de nivel 1 y nivel 2 como entre las grandes superficies. La investigación identificó ámbitos en los que la experiencia de los proveedores y las percepciones internas de las grandes superficies coinciden, así como ámbitos en los que divergen. Destaca los factores estructurales y operativos que dan forma a estas diferencias y examina cómo las prácticas de compra específicas crean impactos en toda la cadena de suministro y, en última instancia, para los trabajadores. Además de los hallazgos, el informe identifica brechas y establece áreas prioritarias para realizar mejoras.

Al alinear a los equipos comerciales y éticos en torno a una comprensión compartida de la compra responsable, esta iniciativa tiene como objetivo fortalecer las relaciones entre proveedores y grandes superficies, reducir los riesgos para los derechos humanos y contribuir al progreso hacia salarios dignos en el sector bananero.

Trabajadores cubiertos por la evaluación:

90 898 trabajadores fijos

7 020 trabajadores temporales

Comparar la experiencia del proveedor con la perspectiva de las grandes superficies

Se realizaron una serie de encuestas y entrevistas tanto a proveedores como a sus compradores minoristas en torno al [Marco Común de Prácticas de Compra Responsables en el Sector Alimentario](#) (Marco Alimentario) de ETI (en inglés):



Principio 1: Integración interna

La empresa compradora cuenta con el compromiso y el respaldo de la alta dirección respecto de las prácticas de compra responsables (PCR) y dispone de un conocimiento profundo de sus proveedores actuales, de sus sistemas de compra y del posible impacto de estos sobre los derechos humanos. Esta información se utiliza para elaborar un plan de mejora. Las prácticas de compra responsables se integran en las funciones de compras y en otros departamentos relevantes de la empresa.



Principio 2: Asociación equitativa

La empresa compradora y sus proveedores se respetan mutuamente como socios comerciales en igualdad de condiciones, mantienen un diálogo de aprovisionamiento basado en el respeto y buscan soluciones beneficiosas para ambas partes, compartiendo la responsabilidad de mejorar las condiciones de trabajo.



Principio 3: Planificación de la producción colaborativa

La planificación de la ruta crítica y de la producción se lleva a cabo de forma colaborativa entre la empresa compradora y los proveedores, con una distribución equitativa de los riesgos y de la responsabilidad.



Principio 4: Condiciones de pago justas

La empresa compradora y los proveedores acuerdan condiciones de pago justas y transparentes que no impongan una carga desproporcionada a ninguna de las partes. Se respetan las obligaciones contractuales. Los pagos se realizan íntegramente y a tiempo.

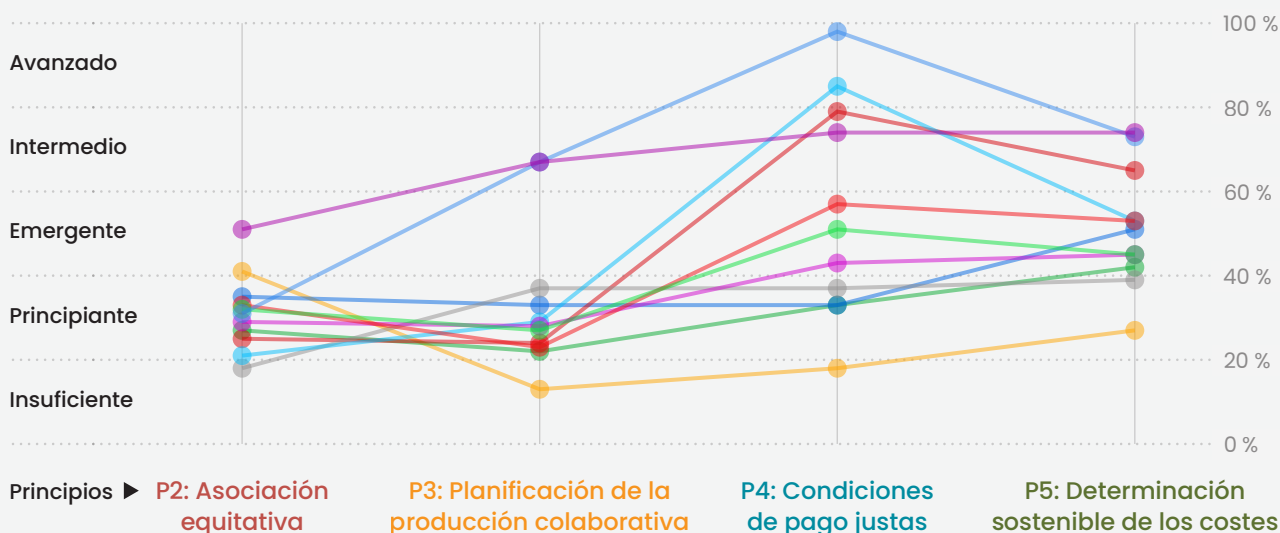


Principio 5: Determinación sostenible de los costes

Los niveles y procedimientos de determinación de costes de la empresa compradora favorecen el aumento de los salarios y una producción sostenible. Los precios cubren todos los costes de producción, en consonancia con una conducta empresarial responsable, y permiten mantener un margen de beneficio razonable para los proveedores.

Se preguntó a los proveedores cómo veían el desempeño de cada minorista en relación con los principios del Marco Alimentario de ETI (Figura 1). También se preguntó a las grandes superficies hasta qué punto consideraban que determinados problemas eran frecuentes en sus cadenas de suministro. Los resultados ilustran dónde se alinean las perspectivas y dónde divergen, e identifican brechas en la comprensión, implementación y visibilidad en toda la cadena de suministro.

FIGURA 1. EVALUACIÓN DE LAS GRANDES SUPERFICIES POR PARTE DE LOS PROVEEDORES SEGÚN LOS PRINCIPIOS DEL MARCO ALIMENTARIO DE LA ETI



La Figura 2 muestra los problemas más comunes entre proveedores y grandes superficies informados en todos los principios relacionados con el Principio 2 (asociación equitativa) y el Principio 3 (planificación colaborativa de la producción). Aunque menos pronunciados, los problemas relacionados con el Principio 4 (pago y condiciones contractuales justas) y el Principio 5 (costos sostenibles) siguen siendo evidentes. Sin embargo, debemos señalar aquí que los resultados pueden estar influenciados por la dinámica de poder, ya que es probable que los proveedores tengan cierta cautela al informar sobre cuestiones que podrían afectar sus relaciones comerciales.

FIGURA 2. ¿QUÉ TAN COMUNES SON LOS PROBLEMAS ESPECÍFICOS EN LAS CADENAS DE SUMINISTRO DE LAS GRANDES SUPERFICIES?



Problemas clave informados por los proveedores

► **Dinámica de poder y condiciones de pago no negociables**

Las decisiones comerciales tomadas por las grandes superficies determinan en gran medida las condiciones de la cadena de suministro y de los trabajadores. Rara vez resulta viable para los proveedores rechazar precios bajos o condiciones desfavorables, dada la necesidad de asegurar un volumen de negocio suficiente, aun cuando ello genere problemas de flujo de caja o aumente el riesgo financiero.

► **Precios que no cubren el coste real de producción**

Los precios bajos erosionan la estabilidad de los márgenes y obligan a tomar decisiones difíciles, al tiempo que las exigencias del mercado europeo superan cada vez más los requisitos legales locales sin que se produzcan los correspondientes ajustes de precios.

► **Fatiga derivada de las certificaciones y auditorías**

Los proveedores están sometidos a la presión derivada de una creciente acumulación de normas superpuestas, la ampliación del alcance de las auditorías y el aumento del número de días de auditoría.

► **Especificaciones técnicas divergentes**

Las especificaciones técnicas varían significativamente entre los mercados, lo que aumenta los costos de producción, genera residuos adicionales y complica la logística para los proveedores que sirven a múltiples destinos. Además, rara vez se consulta a los pequeños productores y a las organizaciones de trabajadores al elaborar estos requisitos.

► **Presiones derivadas de los bajos precios minoristas y de las prácticas de gestión de reclamaciones**

Los proveedores expresaron que las mejoras significativas en toda la cadena de suministro (incluidos los aumentos salariales) requieren, en última instancia, unos precios minoristas más elevados. Existe una tensión persistente entre las estrategias de precios bajos de las grandes superficies y el aumento de los costes de la mano de obra, los insumos y el cumplimiento de requisitos.

► **Compromisos en materia de salarios dignos**

Aunque los compromisos en materia de salarios dignos son bienvenidos en principio, los proveedores informaron de importantes desafíos de implementación. Aunque las grandes superficies suelen comprometerse a cubrir la brecha con respecto al salario digno, los proveedores señalaron que, en la práctica, a veces terminan asumiendo ellos mismos parte de ese coste. Los proveedores y las grandes superficies señalaron que los parámetros de referencia de los salarios dignos pueden influir cada vez más en las decisiones de abastecimiento, y algunos indicaron que se había producido un desplazamiento hacia países con brechas salariales más reducidas o inexistentes.

Principales hallazgos de las grandes superficies

Las encuestas y entrevistas realizadas con las grandes superficies también revelaron algunos hallazgos clave, con áreas de las entrevistas en particular relacionadas con el Principio 1 y los procesos internos:

Las grandes superficies informaron que la alineación interna es esencial para garantizar expectativas coherentes y reducir la presión no deseada sobre los proveedores. El compromiso del liderazgo es ampliamente visto como esencial para fortalecer los sistemas internos para apoyar prácticas de compra más responsables, donde el compromiso del liderazgo influye en la dotación de recursos, la colaboración entre equipos y la priorización de la compra responsable en la toma de decisiones comerciales. También hay una variación significativa en la forma en que los equipos de compras y derechos humanos entienden los desafíos de los proveedores. Si bien las grandes superficies están de acuerdo en general en las principales áreas de preocupación, en particular las presiones de precios y las cargas de certificación, esto no significa automáticamente una gran conciencia de los impactos reales o percibidos que estas presiones crean para los trabajadores. Muchas también destacaron que, aunque las relaciones de larga duración con los proveedores son positivas, reconocen que ello no se traduce automáticamente en unas prácticas de compra responsables y que, de hecho, puede ocultar presiones estructurales subyacentes.

Resultados y recomendaciones para grandes superficies basadas en los principios del Marco Alimentario

La encuesta y las entrevistas ofrecieron una mirada más cercana a las prácticas de compra de las grandes superficies en relación con cada uno de los principios individuales del Marco Alimentario. Los resultados muestran una clara divergencia entre las experiencias reales de los proveedores y las perspectivas de las grandes superficies. Basándose en los hallazgos, se hacen recomendaciones sobre cada principio (observando que falta el Principio 1, ya que los proveedores no pueden comentar los procesos internos de un minorista).

Principio 2 Hallazgos y recomendaciones

La carga de auditoría y certificación crea presión sobre los proveedores, trabajadores y subcontratistas o productores, y al menos un proveedor por minorista experimentó una mayor carga de trabajo administrativo. Las perspectivas de los minoristas y los proveedores difieren considerablemente, ya que los equipos de compras consideran que las auditorías son requisitos de cumplimiento estándar, mientras que los proveedores informan una considerable tensión operativa y financiera. Las auditorías y las certificaciones se describieron sistemáticamente como procesos redundantes, que consumen muchos recursos y son difíciles de cuestionar, lo que contribuye a una brecha de percepción entre proveedores y compradores. Por consiguiente, las grandes superficies deberían trabajar en mecanismos más eficaces de retroalimentación con los proveedores (2.5) y promover la mejora continua (2.6) mediante las siguientes medidas:

Mejora de los procesos de auditoría y certificación (2.5 → contribuye a la 2.6)

- ▶ Introducir un mecanismo estructurado para que los proveedores puedan señalar requisitos de auditoría duplicativos o desproporcionados, garantizando que puedan plantear sus preocupaciones sin riesgo de repercusiones comerciales.
- ▶ Revisar los procesos de auditoría para identificar aquellos casos en los que los requisitos se solapan o generan una carga innecesaria.
- ▶ Aumentar la previsibilidad proporcionando cronogramas claros, expectativas documentales definidas y notificación previa de los cambios.

Fortalecimiento de los canales de retroalimentación con los proveedores (2.5)

- ▶ Crear un mecanismo de baja carga para que los proveedores expliquen cómo las auditorías, los plazos u otros requisitos afectan sus operaciones.
- ▶ Integrar las aportaciones de los proveedores en la planificación interna y las revisiones de cumplimiento, garantizando que los impactos operativos se tengan en cuenta al realizar ajustes.
- ▶ Demostrar capacidad de respuesta comunicando a los proveedores cómo sus aportes han dado forma a las mejoras.

Mejora de la coherencia y previsibilidad de la comunicación (2.5)

- ▶ Garantizar que la comunicación sea oportuna, esté orientada a la búsqueda de soluciones y sea coherente entre los distintos equipos, reduciendo los mensajes contradictorios.
- ▶ Establecer canales de escalada claros para que los proveedores puedan plantear problemas operativos sin riesgo de repercusiones comerciales.
- ▶ Compartir las decisiones y los cambios con anticipación, dando a los proveedores tiempo suficiente para planificar.

Incorporación de la mejora continua (2.6)

- ▶ Realizar un seguimiento de los problemas recurrentes planteados por los proveedores (como duplicación de auditorías, solicitudes de última hora, requisitos poco claros).
- ▶ Utilizar estos datos para ajustar los procesos internos, garantizando que las expectativas sigan siendo proporcionadas y manejables.
- ▶ Revisar el progreso regularmente para garantizar que las mejoras se mantengan en el tiempo.

Principio 3 Hallazgos y recomendaciones

Los problemas de planificación de la producción son eventos generadores de costos que crean una presión significativa entre proveedores, trabajadores y subcontratistas o productores. Los impactos se traducen en estrés para los trabajadores, jornadas laborales más largas, problemas de desmotivación y preocupaciones en materia de seguridad, y se extienden además a las redes de subcontratistas mediante un aumento de la carga administrativa, mayores costes de producción y tensiones financieras. Los datos también muestran una clara brecha entre la forma en que las grandes superficies creen que funciona la planificación y la manera en que los proveedores la experimentan en la práctica, siendo la planificación de la producción una importante fuente de presión a lo largo de toda la cadena de suministro. Los problemas relacionados con la planificación de la producción son sistémicos, siendo los cambios de plazos de última hora, el escaso nivel de detalle de las previsiones y las modificaciones de las especificaciones los problemas más frecuentes. Por consiguiente, las grandes superficies deben garantizar una distribución equitativa de los riesgos (3.5), establecer mecanismos más eficaces de retroalimentación con los proveedores (2.5) y promover la mejora continua (2.6) mediante las siguientes medidas:

Reducción de los cambios de plazos de última hora (3.1)

- ▶ Revisar los procesos internos de toma de decisiones para identificar el origen de los cambios de última hora y cómo pueden evitarse.
- ▶ Utilizar las aportaciones de los proveedores para perfeccionar los procesos de planificación e identificar los cuellos de botella recurrentes.
- ▶ Evaluar los impactos operativos y de los trabajadores cuando los cambios son inevitables, y compartir los costos asociados cuando corresponda para apoyar una distribución justa del riesgo.

Mejora de la precisión y el nivel de detalle de las previsiones (3.4)

- ▶ Proporcionar hipótesis de previsión más claras y actualizarlas periódicamente a medida que evolucionen las condiciones del mercado.
- ▶ Involucrar a los proveedores en las revisiones de las previsiones para garantizar que los volúmenes y plazos previstos reflejen las realidades operativas.
- ▶ Aumentar el nivel de detalle de las previsiones para reducir las perturbaciones en las etapas posteriores de la cadena de suministro y las presiones derivadas de las horas extraordinarias.

Mejora de la estabilidad y claridad de las especificaciones (3.1, 3.2 y 3.3)

- ▶ Confirmar la viabilidad y la integridad de las especificaciones desde una fase temprana, antes de que comience la producción.
- ▶ Minimizar los cambios en las especificaciones durante el ciclo de producción y, cuando dichos cambios sean necesarios, ajustar los plazos y comunicar claramente sus repercusiones.
- ▶ Hacer un seguimiento de la frecuencia y las causas de las modificaciones de las especificaciones para identificar mejoras en los procesos internos.

Integración de mecanismos estructurados de retroalimentación con los proveedores en los ciclos de planificación (2.5 y 2.6)

- ▶ Establecer un mecanismo de baja carga administrativa para que los proveedores puedan comunicar los problemas relacionados con la planificación.
- ▶ Integrar esta retroalimentación en las revisiones de la planificación, garantizando que la experiencia de los proveedores sirva de base para la mejora continua.
- ▶ Utilizar las tendencias observadas en la retroalimentación para identificar problemas sistémicos y ajustar en consecuencia los procesos internos.

Principio 4 Hallazgos y recomendaciones

Por lo general, las grandes superficies consideran que sus prácticas de contratación y de pago funcionan adecuadamente, y describen sus condiciones de pago como justas, favorables y bien comprendidas. Una vez más, las respuestas de los proveedores apuntan a una realidad diferente, en la que las condiciones de pago constituyen una fuente de tensiones financieras. Los largos plazos de pago, las penalizaciones y las disposiciones contractuales desequilibradas se asocian con efectos como la necesidad de recurrir al endeudamiento, el aumento de los costes de financiación, las dificultades para pagar a los trabajadores y las pérdidas económicas. Esto convierte al Principio 4 en un ámbito que requiere especial atención, especialmente habida cuenta de la relación existente entre la presión financiera y sus repercusiones en los trabajadores, como los retrasos en el pago de los salarios, la supresión de puestos de trabajo y la reducción de la inversión en las condiciones laborales.

✓ PROBLEMA GENERAL

Los proveedores dicen que los términos de contratación y pago son una fuente importante de presión financiera, con largos plazos de pago, multas y espacio limitado para negociar, lo que crea tensión entre proveedores, trabajadores y subcontratistas. Las grandes superficies deben encontrar formas de reforzar su alineación con el [Marco Común sobre Prácticas de Compra Responsables \(RPP\) en las industrias manufactureras](#) (en inglés), en particular en lo que respecta a la negociación responsable de las garantías contractuales (4.1) y a las responsabilidades contractuales mutuas (4.2), mediante las siguientes medidas:

Los plazos de pago actuales suelen generar presiones sobre el flujo de caja, limitar la inversión en las condiciones laborales y, en algunos casos, dar lugar al recurso al endeudamiento o al retraso en el pago de los salarios. Las grandes superficies deben garantizar la puntualidad en los pagos, asumir compromisos financieros justos y abstenerse de introducir cambios retroactivos (Principios 4.1–4.3) mediante las siguientes medidas:

Las penalizaciones constituyen otro ámbito en el que los proveedores experimentan una falta de previsibilidad. Las grandes superficies deben esforzarse por imponer únicamente penalizaciones proporcionadas y basadas en pruebas (4.4) y por hacer un seguimiento de las causas subyacentes y abordarlas (4.5) mediante las siguientes medidas:

Los proveedores también destacaron la necesidad de una mayor visibilidad y equidad en las prácticas de pago a lo largo de los intermediarios y de los distintos niveles de la cadena de suministro. Las grandes superficies deberían examinar la equidad a lo largo de los distintos niveles de la cadena de suministro (4.6) mediante las siguientes medidas:

✓ RECOMENDACIONES

- ▶ Adopción de una redacción contractual que garantice que los proveedores dispongan de una oportunidad real de negociar las condiciones contractuales, tomando como referencia las Cláusulas Contractuales [Modelo del Responsable Contracting Project \(Proyecto de Contratación Responsable\)](#) (en inglés).

- ▶ Aclarar la asignación de responsabilidades en los contratos para evitar la transferencia unilateral del riesgo.

- ▶ Evitar la contratación basada en la aceptación o el rechazo de condiciones impuestas, incluidas las condiciones introducidas a última hora o las modificaciones unilaterales.

- ▶ Acortamiento de los plazos de pago, en particular para los proveedores de menor tamaño o aquellos que operan en contextos de alto riesgo.

- ▶ Utilización de anticipos o mecanismos de prefinanciación, cuando proceda, para favorecer la estabilidad del flujo de caja.

- ▶ Garantizar que cualquier modificación de las condiciones acordadas se comunique con antelación y sea objeto de acuerdo mutuo.

- ▶ Garantizar que las penalizaciones sean proporcionadas, transparentes y estén fundamentadas en pruebas claras, y que se brinde a los proveedores la oportunidad de responder.

- ▶ Realizar un seguimiento de la frecuencia y las causas de las penalizaciones y abordar los problemas sistémicos en las prácticas de compra que contribuyen a ellas.

- ▶ Aumentar la supervisión de los intermediarios para garantizar que las condiciones de pago y las penalizaciones aplicadas en las etapas posteriores de la cadena de suministro sean coherentes con las normas acordadas.

- ▶ Exigir transparencia sobre los plazos de pago y las deducciones en todos los niveles de la cadena de suministro implicados en la ejecución de los pedidos.

Principio 5 Hallazgos y recomendaciones

Las prácticas de fijación de precios constituyen otro importante factor generador de presión financiera en toda la cadena de suministro. La fijación de precios insostenibles no se limita a casos aislados, sino que constituye, de hecho, una práctica generalizada entre las grandes superficies. Las presiones resultantes están asociadas a repercusiones en los niveles anteriores de la cadena de suministro, como una menor capacidad para remunerar a los trabajadores, la reducción de los estándares laborales o medioambientales y las pérdidas económicas, habiéndose clasificado varias de estas repercusiones como perjuicios de categoría 5. Ello ocurre a pesar de que los compradores consideran que sus prácticas de fijación de precios son colaborativas, responsables y acordes con los objetivos de sostenibilidad.

✓ PROBLEMA GENERAL

Las estructuras actuales de fijación de precios a menudo no logran cubrir los costes de producción, los salarios, los requisitos de cumplimiento normativo ni un margen de beneficio razonable. En respuesta, las grandes superficies deberían garantizar que pagan precios que cubran los costes asociados a una conducta empresarial responsable (5.1) mediante las siguientes medidas:

Algunos proveedores señalaron que los precios no habían evolucionado al mismo ritmo que el aumento de los costes laborales o de producción. En este sentido, las grandes superficies deben garantizar que incorporan los incrementos salariales y de costes (5.2) mediante las siguientes medidas:

Aunque las grandes superficies han asumido compromisos en materia de salarios dignos, la experiencia de los proveedores muestra que el grado de implicación es desigual y que dichos compromisos no siempre van acompañados de unos precios que permitan mejorar los salarios. Por consiguiente, las grandes superficies deben esforzarse por comprender la brecha respecto al salario digno (5.3) y aplicar estrategias de costes para los salarios dignos (5.4) mediante las siguientes medidas:

✓ RECOMENDACIONES

- ▶ Revisar los modelos de costes para garantizar que los precios reflejen el coste total de una producción responsable, incluidos los costes laborales, los insumos y las exigencias de cumplimiento normativo.
 - ▶ Evitar mecanismos de fijación de precios (como las licitaciones agresivas o las subastas a la baja) que reduzcan los precios por debajo de los niveles compatibles con unos costes de producción responsables.
 - ▶ Garantizar que las previsiones, los plazos de entrega y la estabilidad de los pedidos permitan a los proveedores mantener los niveles salariales y cumplir las normas laborales.
-
- ▶ Establecimiento de un proceso claro para revisar las solicitudes de los proveedores relacionadas con ajustes del salario mínimo, incrementos de los costes de los insumos o exigencias de cumplimiento normativo.
 - ▶ Garantizar que los aumentos de costes legítimos se reflejen en los precios de compra dentro de un plazo razonable.
 - ▶ Integrar las expectativas de precios relacionadas con los salarios en los acuerdos comerciales para que los proveedores estén protegidos de la presión a la baja que socava los compromisos salariales.
-
- ▶ Utilizar parámetros de referencia reconocidos para calcular la brecha respecto al salario digno y determinar qué niveles de precios permitirían avanzar en su reducción.
 - ▶ Cuando se utilicen contribuciones voluntarias, las grandes superficies deben mantenerlas y evitar trasladar a los proveedores las obligaciones derivadas de la brecha respecto al salario digno.
 - ▶ Trabajar con los proveedores en planes estructurados para cerrar las brechas salariales dignas, asegurando que las decisiones comerciales no incentiven el abastecimiento lejos de las regiones con mayores brechas.
 - ▶ Cuando se apliquen ajustes de precios relacionados con los salarios, verificar —mediante la participación de los representantes de los trabajadores— que estos importes lleguen efectivamente a los trabajadores conforme a lo previsto.
 - ▶ Aplicar un proceso de subsanación cuando se determine que los precios se sitúan por debajo de los niveles de costes compatibles con una producción responsable, garantizando que se realicen los ajustes necesarios y se evite su recurrencia.

✓ PROBLEMA GENERAL

Aunque en la mayoría de los centros de producción existen sindicatos o representantes de los trabajadores elegidos democráticamente, el apoyo de las grandes superficies a su participación en los debates relacionados con los salarios es desigual. En respuesta, las grandes superficies deben procurar alinearse con los principios relativos a la participación de los trabajadores y de sus representantes (5.5) mediante las siguientes medidas:

✓ RECOMENDACIONES

- ▶ Fomentar que los proveedores involucren a los representantes legítimos de los trabajadores en las conversaciones sobre salarios, condiciones de trabajo y aplicación de salarios dignos, de conformidad con las estructuras reconocidas de representación de los trabajadores.
- ▶ Garantizar que las prácticas de compra y las presiones comerciales no menoscaben la capacidad de los representantes de los trabajadores para participar de manera significativa, en consonancia con los principios de la OIT y con el énfasis del Marco Alimentario en facilitar una participación efectiva de los trabajadores.



Repercusiones de las prácticas de compra de las grandes superficies en los trabajadores

Los datos mostraron un patrón constante que puso de manifiesto cómo las repercusiones de las prácticas de compra irresponsables se transmiten en cascada hacia los niveles inferiores de la cadena de suministro. La presión aplicada al nivel de compra se traduce en tensión sobre el proveedor, que luego se convierte en daño al trabajador, que a su vez se convierte en inestabilidad y pérdida del proveedor aguas arriba.

Los impactos vinculados a los Principios 2 y 3 son principalmente presiones operativas a corto plazo a las que los proveedores deben responder de inmediato. Estos incluyen el aumento de las horas extraordinarias, la intensificación de la producción, la reasignación de mano de obra a corto plazo o la absorción de costos inesperados dentro de márgenes ya ajustados. En cambio, las repercusiones asociadas a los Principios 4 y 5 reflejan consecuencias sistémicas y de más largo plazo que surgen cuando las condiciones comerciales, en particular las cargas relacionadas con los precios, son sistemáticamente insuficientes. Estas consecuencias incluyen la supresión de puestos de trabajo, la reducción de las oportunidades de empleo, los retrasos en el pago de los salarios, el aumento de los costes de financiación y el deterioro de las relaciones comerciales en los niveles anteriores de la cadena de suministro.

Los datos ponen de manifiesto que las prácticas de compra irresponsables tienen repercusiones en todo el sistema. No son decisiones empresariales aisladas. Por ejemplo, algunos proveedores señalan que responden a estas presiones mediante medidas como la reducción de costes, la intensificación de la producción y un mayor recurso a modalidades de trabajo flexibles. Los trabajadores experimentan posteriormente estas repercusiones en forma de jornadas laborales más largas, una mayor intensidad del trabajo, ingresos inestables y una menor seguridad en el empleo.

Destacaron una serie de problemas recurrentes:

- ▶ Los precios de venta al por menor condicionan la progresión salarial y limitan las mejoras salariales.
- ▶ Las deducciones de precios basadas en criterios de calidad reducen la estabilidad de los ingresos.
- ▶ Los requisitos de certificación impuestos por las grandes superficies generan importantes cargas de costes.
- ▶ Las pautas de compra generan imprevisibilidad y prolongan las jornadas laborales.
- ▶ La presión sobre los precios fomenta el recurso a formas de trabajo precarias e informales.
- ▶ Las normas privadas específicas de las grandes superficies incrementan los costes operativos y reducen la capacidad de mejorar los salarios.
- ▶ Los sistemas de remuneración a destajo se vuelven más exigentes bajo la presión sobre los precios.
- ▶ Las prácticas de compra irresponsables tienen un impacto desproporcionado en las mujeres.

Conclusión

Este informe demuestra claramente que las prácticas de compra de las grandes superficies tienen un impacto significativo en las condiciones laborales y los derechos de los trabajadores en el sector del banano. Los datos muestran que la presión ejercida sobre los proveedores se transmite en cascada hacia abajo: primero a las propias operaciones del proveedor, después a las condiciones laborales y, finalmente, a las redes de subcontratistas y productores.

Los proveedores señalaron de forma sistemática que la manera en que las grandes superficies compran —cómo planifican, realizan previsiones, fijan precios, contratan, auditan y pagan— tiene consecuencias directas y, a menudo, graves para sus operaciones y para las condiciones de los trabajadores. Observamos, por ejemplo, que alrededor de 14 000 trabajadores podrían haber experimentado un aumento del estrés relacionado con las presiones derivadas de los precios impuestos por las grandes superficies o haber estado expuestos a largas jornadas laborales como consecuencia de las presiones asociadas a las auditorías.

Las conclusiones ponen de manifiesto que las deficiencias no son casos aislados ni obedecen a circunstancias específicas. Y, aunque las grandes superficies del sector del banano manifestaron sistemáticamente su confianza en sus propias prácticas, los proveedores describieron una experiencia real diferente: un patrón de divergencia que se manifestó en todos los ámbitos de la planificación, la fijación de precios, los pagos y las auditorías. Quizá en ningún otro ámbito resulte esto tan evidente como en las condiciones contractuales: mientras que todos los compradores encuestados afirmaron que no obligan a los proveedores a aceptar las condiciones contractuales, la mitad de los proveedores manifestó justamente lo contrario. O en el caso de los requisitos de auditoría, donde casi todas las grandes superficies encuestadas los percibían como manejables y rutinarios, mientras que la mayoría de los proveedores indicó lo contrario: que dichos requisitos constituyen una clara fuente de presión operativa y financiera.

La representación independiente de los trabajadores —a través de sindicatos o de comités de trabajadores elegidos democráticamente— sigue siendo fundamental para garantizar que los avances en materia de salarios y condiciones de trabajo respondan a las necesidades de los trabajadores. Las prácticas de compra de las grandes superficies crean las condiciones que determinan cómo puede llevarse a cabo esta participación. Sin embargo, los datos mostraron que ese apoyo era desigual, ya que el contexto más amplio de presión comercial configurado por las prácticas de compra influye en las condiciones en las que operan los representantes de los trabajadores.

Las prácticas de compra responsables no constituyen una mejora opcional ni un aspecto operativo cuya gestión pueda relegarse a las fases posteriores de la cadena de suministro. Como condición previa para lograr mejoras significativas y duraderas en el sector del banano, las prácticas de compra deben constituir un componente central de la diligencia debida en materia de derechos humanos. Sin abordarlas, los avances en materia de salarios dignos, trabajo decente y conducta empresarial responsable seguirán siendo limitados, frágiles y desiguales.

La urgencia de actuar se ve amplificada por el contexto global

El informe se sitúa en el contexto de un mercado mundial que, a su vez, está sometido a una presión cada vez mayor. El Análisis del Mercado Mundial del Banano de 2024 de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)¹ muestra que los fenómenos meteorológicos extremos, el aumento de los costes de producción, la volatilidad de las divisas y la propagación de la Raza Tropical 4 (TR4) han reducido la disponibilidad de exportaciones de banano en numerosos países productores importantes. Mientras tanto, los precios de importación en Europa y Estados Unidos disminuyeron entre un 2 % y un 5 % en 2024. Esta combinación de una oferta inestable, el aumento de los riesgos de producción y la caída de los precios del comercio ha dejado a muchos productores operando con márgenes reducidos y en disminución. Un contexto mundial frágil amplifica la importancia de las prácticas de compra de las grandes superficies, ya que las decisiones comerciales pueden contribuir tanto a estabilizar cadenas de suministro sometidas a presión como a intensificar las presiones que experimentan los proveedores y los trabajadores.

¹ FAO (2024). Análisis del Mercado del Banano de 2024. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

Introducción

El banano constituye un producto fundamental para la mayoría de las grandes superficies alimentarias. Dado que las condiciones laborales en el sector han sido objeto de una creciente atención durante la última década aproximadamente, las grandes superficies, los proveedores, los sindicatos, los organismos de certificación y las organizaciones de la sociedad civil han realizado importantes esfuerzos para mejorarlas, incluidos los compromisos relativos a los salarios dignos y otras cuestiones más amplias relacionadas con los derechos humanos. A pesar de la intensa actividad desarrollada, un ámbito ha permanecido en gran medida sin examinar. Es decir, la forma en que las prácticas de compra de las grandes superficies influyen en los resultados para los productores, los exportadores y los trabajadores.

Este informe tiene como objetivo abordar esta brecha. Su principal objetivo es comprender cómo se diseñan, aplican y experimentan las prácticas de compra a lo largo de la cadena de suministro del banano. Después de todo, las prácticas de compra desempeñan un papel central en la creación de relaciones comerciales y en la influencia de las condiciones para los proveedores y los trabajadores. Las decisiones cotidianas pueden mitigar o exacerbar los riesgos de derechos humanos, afectar a la estabilidad de la cadena de suministro y determinar si los proveedores tienen la capacidad de proporcionar un trabajo digno.

El informe se basa en una variedad de encuestas realizadas tanto entre proveedores como entre grandes superficies. Esta investigación permitió identificar las áreas en las que coinciden y difieren la experiencia de los proveedores y las percepciones internas de las grandes superficies, poniendo de relieve los factores estructurales y operativos que explican estas diferencias y analizando cómo determinadas prácticas de compra generan impactos a lo largo de la cadena de suministro y, en última instancia, sobre los trabajadores.

Esto no quiere decir que no haya ejemplos positivos de prácticas de compra responsables ya implementadas. Los hay. Algunas grandes superficies han adoptado acuerdos de más largo plazo, muchas han invertido en comprender las brechas existentes respecto de los salarios dignos y una de ellas está trabajando para acortar los plazos de pago y adelantar pagos con el fin de apoyar la liquidez de los proveedores. No obstante, nuestra intención general es ayudar a las grandes superficies a identificar las deficiencias existentes y a establecer áreas prioritarias de mejora, estructuradas en torno al [Marco Común de ETI para las Prácticas de Compra Responsables](#) (Marco Alimentario) (en inglés). Al alinear a los equipos comerciales y éticos en torno a una comprensión compartida de la compra responsable, esta iniciativa tiene como objetivo fortalecer las relaciones entre proveedores y grandes superficies, reducir los riesgos para los derechos humanos y contribuir al progreso hacia salarios dignos en el sector bananero.

Contexto

¿Quién ha elaborado el informe?

Este trabajo forma parte de los esfuerzos más amplios destinados a promover los salarios dignos en el sector del banano. Entre ellos se incluyen el Grupo de Trabajo de las Grandes Superficies Alemanas sobre Ingresos y Salarios Dignos, coordinado por la [Iniciativa de Cadenas de Suministro Agrícolas Sostenibles](#) (SASI) de la [Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit](#) (GIZ), así como el Compromiso Nacional de las Grandes Superficies (en inglés) con los Salarios Dignos en las cadenas de suministro del banano en Bélgica, los Países Bajos y el Reino Unido, coordinado por [IDH](#). Ambas iniciativas tienen por objetivo promover los salarios dignos y reducir las brechas salariales existentes en sus cadenas de suministro del banano entre 2025 y 2027. Las prácticas de compra responsables se han identificado como un elemento clave para alcanzar estos objetivos. En los anexos se ofrece información adicional sobre estos compromisos y sobre trabajos anteriores relacionados con las prácticas de compra.

La evaluación propiamente dicha se llevó a cabo en colaboración con la Ethical Trading Initiative (ETI) y se desarrolló mediante un proceso colectivo en el que participaron doce grandes superficies integradas en los compromisos del sector minorista del banano de Alemania, Bélgica, los Países Bajos y el Reino Unido.

Grandes superficies participantes



Albert Heijn



ALDI Nord



ALDI SOUTH
Group



Asda



Co-op



Delhaize



Jumbo



Kaufland



Morrisons



REWE Group



Sainsbury's



Tesco

Descripción general de la investigación

Para la elaboración de este informe, se realizaron amplias encuestas y entrevistas tanto a proveedores de banano de nivel 1 y de nivel 2 como a las grandes superficies (compradores) con las que trabajan. El objetivo era comprender las prácticas de compra actualmente aplicadas por las grandes superficies, cómo estas afectan a la cadena de suministro y en qué medida se ajustan al Marco Alimentario de la ETI.

Se utilizó una combinación de datos procedentes de encuestas y entrevistas para los siguientes objetivos:

- ▶ Generar puntuaciones sobre las prácticas de compra para cada gran superficie.
- ▶ Evaluar las decisiones de compra actuales de cada gran superficie, para lo cual las aportaciones de los proveedores de nivel 1 y de nivel 2 permitieron determinar si dichas decisiones se perciben como responsables.
- ▶ Identificar las relaciones entre las prácticas de compra de las grandes superficies y su impacto en los proveedores, incluido el modo en que dicho impacto puede repercutir posteriormente en los derechos y las condiciones de trabajo de los trabajadores.

¿Quiénes participaron en las encuestas y las entrevistas?

Proveedores

- ▶ Encuestas a proveedores de nivel 1 y de nivel 2.
- ▶ Entrevistas con informantes clave entre proveedores de toda la cadena de suministro del banano.

Grandes superficies

- ▶ Encuestas realizadas a los equipos de compras de las doce grandes superficies participantes.
- ▶ Encuestas realizadas a los equipos de derechos humanos y ética empresarial de las grandes superficies.
- ▶ Entrevistas con informantes clave de las grandes superficies.

Nota sobre la muestra de proveedores encuestados

Se recibieron un total de 111 respuestas a la encuesta de 34 proveedores de nivel 1 y de nivel 2. (Un mismo proveedor puede suministrar a varias grandes superficies, razón por la cual el número de respuestas a la encuesta es superior al número de proveedores). La confidencialidad de todos los proveedores se ha protegido en todo momento.

La encuesta abarca a los proveedores, sus trabajadores y sus subcontratistas o productores, que cuentan con:

90 898 trabajadores permanentes, incluyendo **31 207** mujeres trabajadoras permanentes

7 020 trabajadores temporales, incluyendo **1 841** mujeres trabajadoras temporales

La metodología detallada de la encuesta puede consultarse en la sección de [Anexos](#).

Interpretación de los resultados

A continuación, se presentan algunas consideraciones contextuales importantes que ayudarán a interpretar las conclusiones de este informe:

- ▶ Dado el pronunciado desequilibrio de poder existente entre los proveedores y las grandes superficies, informar abiertamente sobre problemas y perjuicios puede poner en riesgo las relaciones comerciales o futuros pedidos para los proveedores. Esta situación parece generar fuertes incentivos para infradeclarar estos problemas o presentarlos de una manera más moderada.
- ▶ Se utilizó una combinación de datos de encuestas y entrevistas para: en la práctica, es probable que la prevalencia y la gravedad reales de estos perjuicios sean mayores (y no menores), habida cuenta de las presiones que pueden disuadir a los proveedores de revelar la verdadera magnitud de los impactos sobre los trabajadores.
- ▶ Como ocurre en cualquier proyecto, existieron limitaciones en cuanto a los datos que podían recopilarse. Las conclusiones reflejan únicamente los problemas y perjuicios comunicados por los proveedores y no incluyen testimonios directos de los trabajadores, dado lo difícil que habría resultado obtenerlos. Por consiguiente, es probable que las conclusiones representen un umbral mínimo de referencia, más que la magnitud real de los perjuicios que se producen en las plantaciones o en las centrales de envasado.



Resumen del Marco Alimentario de la ETI

A continuación, se muestra un resumen del Marco Alimentario de la ETI. Este marco se utilizó como estructura de referencia para analizar las conclusiones de la investigación y formular recomendaciones sobre las áreas prioritarias de mejora.



Principio 1: Integración interna

La empresa compradora cuenta con el compromiso y el respaldo de la alta dirección respecto de las prácticas de compra responsables (PCR) y dispone de un conocimiento profundo de sus proveedores actuales, de sus sistemas de compra y del posible impacto de estos sobre los derechos humanos. Esta información se utiliza para elaborar un plan de mejora. Las prácticas de compra responsables se integran en las funciones de compras y en otros departamentos relevantes de la empresa.



Principio 2: Asociación equitativa

La empresa compradora y sus proveedores se respetan mutuamente como socios comerciales en igualdad de condiciones, mantienen un diálogo de aprovisionamiento basado en el respeto y buscan soluciones beneficiosas para ambas partes, compartiendo la responsabilidad de mejorar las condiciones de trabajo.



Principio 3: Planificación de la producción colaborativa

La planificación de la ruta crítica y de la producción se lleva a cabo de forma colaborativa entre la empresa compradora y los proveedores, con una distribución equitativa de los riesgos y de la responsabilidad.



Principio 4: Condiciones de pago justas

La empresa compradora y los proveedores acuerdan condiciones de pago justas y transparentes que no impongan una carga desproporcionada a ninguna de las partes. Se respetan las obligaciones contractuales. Los pagos se realizan íntegramente y a tiempo.



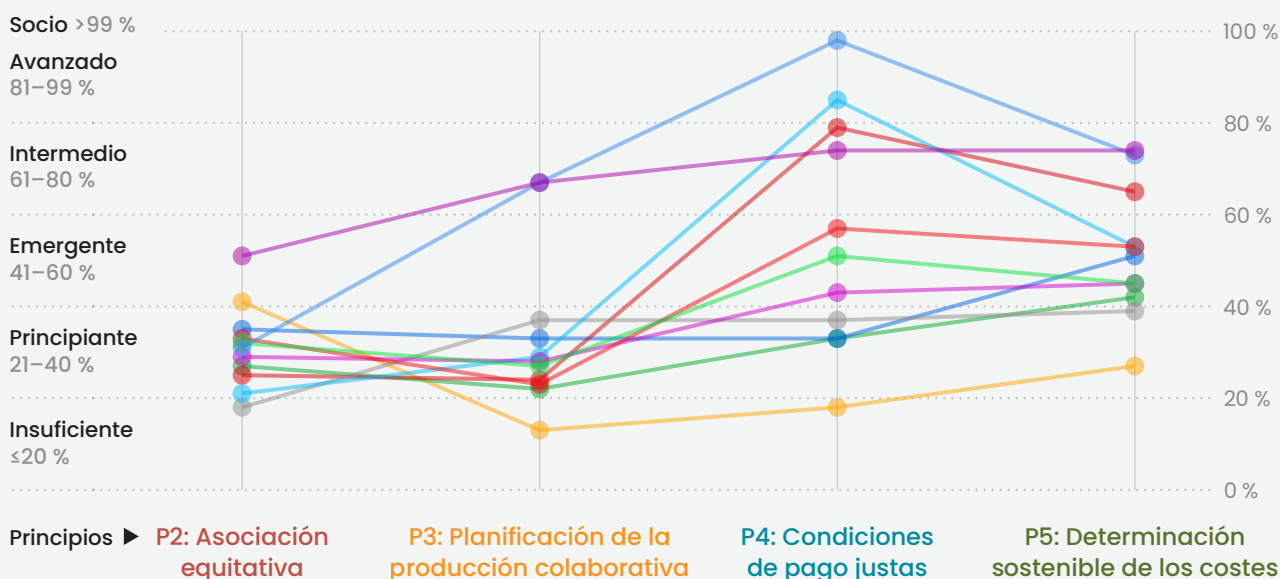
Principio 5: Determinación sostenible de los costes

Los niveles y procedimientos de determinación de costes de la empresa compradora favorecen el aumento de los salarios y una producción sostenible. Los precios cubren todos los costes de producción, en consonancia con una conducta empresarial responsable, y permiten mantener un margen de beneficio razonable para los proveedores.

Comparación entre la experiencia de los proveedores y la perspectiva de las grandes superficies

Se pidió a los proveedores que valoraran el desempeño de cada gran superficie con respecto a los principios del Marco Alimentario de la ETI. Por su parte, se preguntó a las grandes superficies hasta qué punto consideraban que determinados problemas eran frecuentes en sus cadenas de suministro. Al comparar los resultados que se presentan a continuación, los datos muestran en qué aspectos las perspectivas coinciden y en cuáles divergen, lo que permite identificar deficiencias en la comprensión, la aplicación y la visibilidad a lo largo de la cadena de suministro.

FIGURA 1. CÓMO VALORARON LOS PROVEEDORES A LAS GRANDES SUPERFICIES CON RESPECTO A LOS PRINCIPIOS DEL MARCO ALIMENTARIO DE LA ETI



En los Principios 2 y 3, los proveedores otorgaron a la mayoría de las grandes superficies que les compraban una puntuación situada entre Insuficiente y Principiante. En el caso del Principio 4, el panorama es más diverso: la mayoría de las grandes superficies obtuvieron puntuaciones situadas entre Principiante y Emergente, mientras que dos de ellas alcanzaron la categoría de Avanzado. En el caso del Principio 5, la mayoría de las grandes superficies se sitúan entre las categorías de Principiante e Intermedio. Esto pone claramente de manifiesto los ámbitos en los que los proveedores consideran que las grandes superficies pueden mejorar. (Nota: El Principio 1 no se puntúa, dado que se refiere a sistemas internos y estructuras de liderazgo que no pueden evaluarse mediante encuestas a proveedores).

Si bien esto ofrece una visión útil de cómo los proveedores valoraron a las grandes superficies con respecto a los principios del Marco Alimentario de la ETI, la Figura 2 describe los problemas comunicados por los proveedores en relación con las doce grandes superficies. En este caso, un valor del 100 % (en relación con las cargas derivadas de las auditorías, los plazos de entrega y las previsiones) significa que todas las grandes superficies tenían al menos un proveedor que había comunicado un problema. Estos datos ponen de manifiesto que el problema no se limita a una única gran superficie, sino que se presenta en múltiples grandes superficies.

FIGURA 2. ¿QUÉ TAN COMUNES SON LOS PROBLEMAS ESPECÍFICOS EN LAS CADENAS DE SUMINISTRO DE LAS GRANDES SUPERFICIES?



La comparación de las Figuras 1 y 2 muestra que los problemas comunicados con mayor frecuencia por los proveedores en relación con las grandes superficies se refieren al Principio 2 (cargas derivadas de las auditorías) y al Principio 3 (presiones relacionadas con los plazos de entrega, dificultades para cumplir las especificaciones de calidad y problemas de previsión). Aunque son menos pronunciados, los problemas relacionados con los Principios 4 y 5 (retrasos en los plazos de pago, la carga derivada de las penalizaciones y los descuentos, y preocupaciones más amplias en torno a la estructura de precios) siguen siendo evidentes.

Llegados a este punto, conviene señalar la posible influencia de las dinámicas de poder (como se analiza en el apartado anterior: Interpretación de los resultados). Parece razonable asumir que los principios del Marco Alimentario sobre los que los proveedores pueden pronunciarse con mayor facilidad tienden a recibir valoraciones más críticas. Por el contrario, es posible que los principios más sensibles o que entrañan mayores riesgos comerciales (como los Principios 4 y 5, relacionados con la fijación de precios) reciban puntuaciones comparativamente más altas, dado que los proveedores pueden actuar con cierta cautela al informar sobre cuestiones que podrían afectar a sus relaciones comerciales.

Estas conclusiones ponen de manifiesto claras deficiencias en la comprensión, la aplicación y la visibilidad a lo largo de la cadena de suministro. Esta cuestión se examina más adelante en el informe mediante un análisis más detallado de las prácticas de compra irresponsables en relación con cada uno de los principios del Marco Alimentario, en el que se exponen tanto su prevalencia como sus consecuencias con el fin de formular recomendaciones de mejora.

Cuestiones clave planteadas por los proveedores

Las entrevistas con informantes clave entre los proveedores revelaron algunos desafíos sistémicos en todo el sector del banano y ponen de relieve dinámicas más amplias del sector que configuran las prácticas de compra y los resultados laborales:

► Dinámicas de poder y presión comercial

Los proveedores señalaron de manera sistemática el desequilibrio de poder existente. Señalaron que las decisiones comerciales adoptadas por las grandes superficies configuran en gran medida las condiciones en toda la cadena de suministro (incluidas las de los trabajadores). Muchos proveedores subrayaron que, aunque en teoría pueden rechazar precios bajos o condiciones desfavorables, en la práctica esto rara vez es viable debido a la necesidad de garantizar un volumen de negocio suficiente. Los proveedores también describieron una desconexión entre los compromisos públicos de las grandes superficies en materia de sostenibilidad y la presión comercial que experimentan durante las negociaciones.

► Precios que no cubren el coste real de producción

Las conclusiones ponen de manifiesto que los precios del banano a menudo no cubren el coste real de producción (incluidos los requisitos medioambientales, sociales y de derechos laborales). Los proveedores señalaron que los bajos precios socavan la estabilidad de sus márgenes y les obligan a afrontar difíciles disyuntivas en sus operaciones. Señalaron que las renegociaciones anuales con frecuencia no tienen en cuenta las fluctuaciones de los tipos de cambio, la inflación ni el aumento de los costes operativos. Los proveedores también destacaron que las exigencias del mercado europeo superan cada vez más los estándares legales locales sin que ello vaya acompañado de los correspondientes ajustes de precios. Esto ejerce una presión particular sobre los productores más pequeños y pone en peligro la viabilidad a largo plazo del sector.

► La carga derivada de las certificaciones y la fatiga asociada a las auditorías

Los proveedores señalaron que los requisitos de certificación y auditoría constituyen una importante fuente de frustración (solo por detrás de los precios). Enfatizaron tanto la carga financiera como las demandas administrativas y laborales asociadas con el cumplimiento. Señalaron una creciente acumulación de estándares superpuestos, una ampliación del alcance de las auditorías y un aumento del número de días de auditoría, a menudo sin que se reconozcan los costes asociados. Los proveedores también expresaron su preocupación por el hecho de que se espera que los auditores abarquen múltiples áreas técnicas, lo que reduce la calidad de las auditorías y aumenta las ineficiencias. Además, muchos de los proveedores de nivel 1 de mayor tamaño manifestaron una gran preocupación por los requisitos relacionados con Fairtrade, describiendo un endurecimiento progresivo de los estándares, auditorías prolongadas y la falta de márgenes suficientes para los productores y los exportadores. Sin embargo, los proveedores de nivel 2 mostraron una valoración más positiva de los requisitos de Fairtrade, que muchos consideran más bien una herramienta de desarrollo que aporta estabilidad y mejoras significativas en la calidad de vida.

► Especificaciones técnicas divergentes entre mercados

Las especificaciones técnicas varían considerablemente entre los distintos mercados, y algunos países imponen requisitos más estrictos en materia de tamaño, envasado y presentación. Los proveedores señalaron que estas diferencias en las especificaciones incrementan los costes de producción, generan residuos adicionales y complican la logística de quienes abastecen a múltiples mercados de destino. Los proveedores también señalaron que los pequeños productores y las organizaciones de trabajadores a menudo no son consultados en la elaboración o revisión de estos requisitos, lo que limita la medida en que las especificaciones reflejan la realidad sobre el terreno.

► Plazos de pago no negociables

Los proveedores señalaron que los plazos de pago con frecuencia no son negociables y deben aceptarse para mantener las relaciones comerciales, incluso cuando generan problemas de liquidez o aumentan el riesgo financiero.

► Presiones derivadas de los bajos precios minoristas y de las prácticas de gestión de reclamaciones

Los proveedores expresaron de forma generalizada que los precios de venta al consumidor del banano siguen siendo artificialmente bajos y que las mejoras significativas en toda la cadena de suministro —incluidos los aumentos salariales— requerirán, en última instancia, un incremento de los precios de venta al consumidor. Muchos proveedores describieron una tensión persistente entre las estrategias de bajos precios de las grandes superficies y el aumento de los costes laborales, de los insumos y del cumplimiento normativo. Los proveedores también señalaron que las prácticas de gestión de reclamaciones pueden afectar significativamente a la estabilidad financiera; algunos indicaron que las reclamaciones pueden llegar a eliminar meses de ingresos y que los costes asociados no siempre se reparten de manera proporcional.

► Compromisos en materia de salarios dignos

Si bien los compromisos en materia de salarios dignos son bien recibidos en principio, los proveedores señalaron importantes dificultades para su aplicación. Aunque las grandes superficies suelen comprometerse a cubrir la brecha del salario digno, los proveedores señalaron que, en la práctica, a veces son ellos quienes acaban soportando parte del coste. Tanto los proveedores como las grandes superficies señalaron que los parámetros de referencia sobre salarios dignos influyen cada vez más en las decisiones de aprovisionamiento, y algunos indicaron que se había producido un desplazamiento hacia países con brechas salariales menores o inexistentes con respecto al salario digno. Los proveedores consideraron que esta situación perjudica a los productores de los países con mayores brechas salariales y socava el propósito de las iniciativas en materia de salarios dignos. Asimismo, hicieron hincapié en que los avances en materia de salarios dignos requieren precios estables, compromisos a largo plazo y un reconocimiento explícito de los costes que ello implica.

► Preocupaciones en torno a la dinámica de precios de Fairtrade y su sostenibilidad

Los proveedores también expresaron su preocupación por la dinámica de precios de Fairtrade. Muchos consideraron que el precio mínimo de Fairtrade refleja con mayor precisión el coste real de producir un banano. Sin embargo, algunos señalaron que, aunque las grandes superficies pagan la prima Fairtrade por los volúmenes certificados, al mismo tiempo pueden negociar precios más bajos para los bananos convencionales procedentes de la misma explotación. Esto puede erosionar los márgenes correspondientes a los volúmenes convencionales y socavar la estabilidad financiera que el sistema de precios de Fairtrade pretende respaldar. Los proveedores también señalaron que las normas de Fairtrade siguen ampliándose sin los correspondientes ajustes de precios, lo que genera una presión financiera y administrativa adicional.

Nota sobre los compromisos en materia de salarios dignos

El Grupo de Trabajo de Grandes Superficies Alemanas (coordinado por la GIZ) y las iniciativas de las grandes superficies de Bélgica, los Países Bajos y el Reino Unido (coordinadas por IDH) se han comprometido a promover los salarios dignos en sus cadenas de suministro de banano. Las principales actividades de implementación incluyen la medición y verificación de los datos salariales y la adopción de medidas para reducir las brechas del salario digno. Como medida a corto plazo, las grandes superficies han acordado realizar contribuciones financieras voluntarias a las explotaciones en las que persistan brechas del salario digno. Estas contribuciones voluntarias se definen como pagos adicionales vinculados a los volúmenes de compra de una gran superficie y tienen por objeto ayudar a reducir la brecha entre los salarios vigentes y las referencias de salario digno. Junto con estas contribuciones a corto plazo, las grandes superficies también están explorando enfoques a más largo plazo para reducir las brechas del salario digno, entre ellos el fortalecimiento del diálogo social sobre los salarios en los países productores. Puede encontrarse más información sobre los compromisos de las grandes superficies en materia de salarios dignos en el sector del banano en los sitios web del [Grupo de Trabajo de Grandes Superficies Alemanas](#) (en inglés) y del [programa del banano de IDH](#) (en inglés).



Principales conclusiones de las grandes superficies

Las encuestas y entrevistas realizadas con las grandes superficies también pusieron de manifiesto algunas conclusiones clave, en particular en ámbitos relacionados con el Principio 1 y los procesos internos:

► La coordinación entre los equipos de compras y de sostenibilidad difiere entre las distintas grandes superficies

Las respuestas muestran que los equipos de compras y de sostenibilidad están estructurados de manera muy diferente en el conjunto del sector. En algunas organizaciones, esto da lugar a problemas de comunicación o a mensajes contradictorios dirigidos a los proveedores, mientras que otras se benefician de una estrecha coordinación y de una toma de decisiones compartida entre ambas funciones. Las grandes superficies reconocieron que la alineación interna es esencial para garantizar unas expectativas coherentes y reducir la presión involuntaria sobre los proveedores.

► Importancia del compromiso de la dirección

Las grandes superficies consideran de forma generalizada que el compromiso de la dirección es esencial para reforzar los sistemas internos que sustentan unas prácticas de compra más responsables. Las personas encuestadas señalaron que, sin el respaldo de la alta dirección, es difícil consolidar las mejoras. Señalaron que la implicación de la alta dirección influye en la asignación de recursos, la colaboración entre equipos y la priorización de las prácticas de compra responsables en la toma de decisiones comerciales.

► Las relaciones a largo plazo con los proveedores pueden ocultar presiones subyacentes

En general, el banano se percibe como una categoría sencilla, caracterizada por la estandarización y por una demanda estable y predecible. Muchas grandes superficies destacaron sus relaciones de larga data con los proveedores, que en muchos casos se remontan a varias décadas y que, por lo general, consideran positivas. Sin embargo, las grandes superficies también reconocieron que las relaciones a largo plazo no se traducen automáticamente en prácticas de compra responsables y pueden ocultar presiones estructurales subyacentes.

► Comprensión variable de los desafíos a los que se enfrentan los proveedores

Las respuestas muestran que existen diferencias significativas en el grado de comprensión que los equipos de compras y de derechos humanos tienen de los desafíos a los que se enfrentan los proveedores. Si bien existe un amplio consenso sobre las principales áreas de preocupación —en particular, las cargas derivadas de las auditorías y las certificaciones y las presiones relacionadas con los precios—, las grandes superficies suelen ser menos conscientes de las repercusiones reales o percibidas que estas presiones generan aguas arriba para los trabajadores. Algunas grandes superficies reconocieron que una mayor visibilidad de las estructuras de costes de los proveedores, las condiciones laborales y las limitaciones operativas contribuirían a una toma de decisiones más fundamentada y ayudarían a alinear las prácticas comerciales con los compromisos en materia de derechos humanos.

Prácticas de compra de las grandes superficies y recomendaciones basadas en los principios del Marco Alimentario de la ETI

Principio 2 Asociación equitativa

El Principio 2 del Marco Alimentario analiza cómo los proveedores experimentan las prácticas de compra y los enfoques de comunicación actuales y cómo estas experiencias se comparan con las perspectivas de los equipos de compras de las grandes superficies. El análisis examina la coherencia de la comunicación, las oportunidades de que disponen los proveedores para proporcionar retroalimentación y el grado en que los proveedores se sienten apoyados para cumplir las exigencias en materia de cumplimiento normativo y laborales. Las conclusiones ponen de manifiesto cómo funcionan en la práctica las dinámicas de colaboración y señalan las principales dificultades a las que se enfrentan los proveedores.

Carga de auditoría y certificación

La carga derivada de las auditorías y las certificaciones surgió como el tema dominante que determina la forma en que los proveedores experimentan la colaboración y la comunicación con las grandes superficies, ya que 36 de las 111 respuestas de los proveedores (alrededor del 32 %) indicaron que estos requisitos ejercen presión sobre su actividad empresarial. Los datos muestran que las exigencias en materia de cumplimiento normativo se perciben como elevadas, intensivas en recursos y carentes de un apoyo suficiente, y que los proveedores de las cadenas de suministro de las 12 grandes superficies señalaron la carga derivada de las auditorías y las certificaciones. La Figura 3 que figura a continuación resume los tipos de perjuicios para los proveedores, los trabajadores y los subcontratistas o productores, según fueron identificados por los propios proveedores.

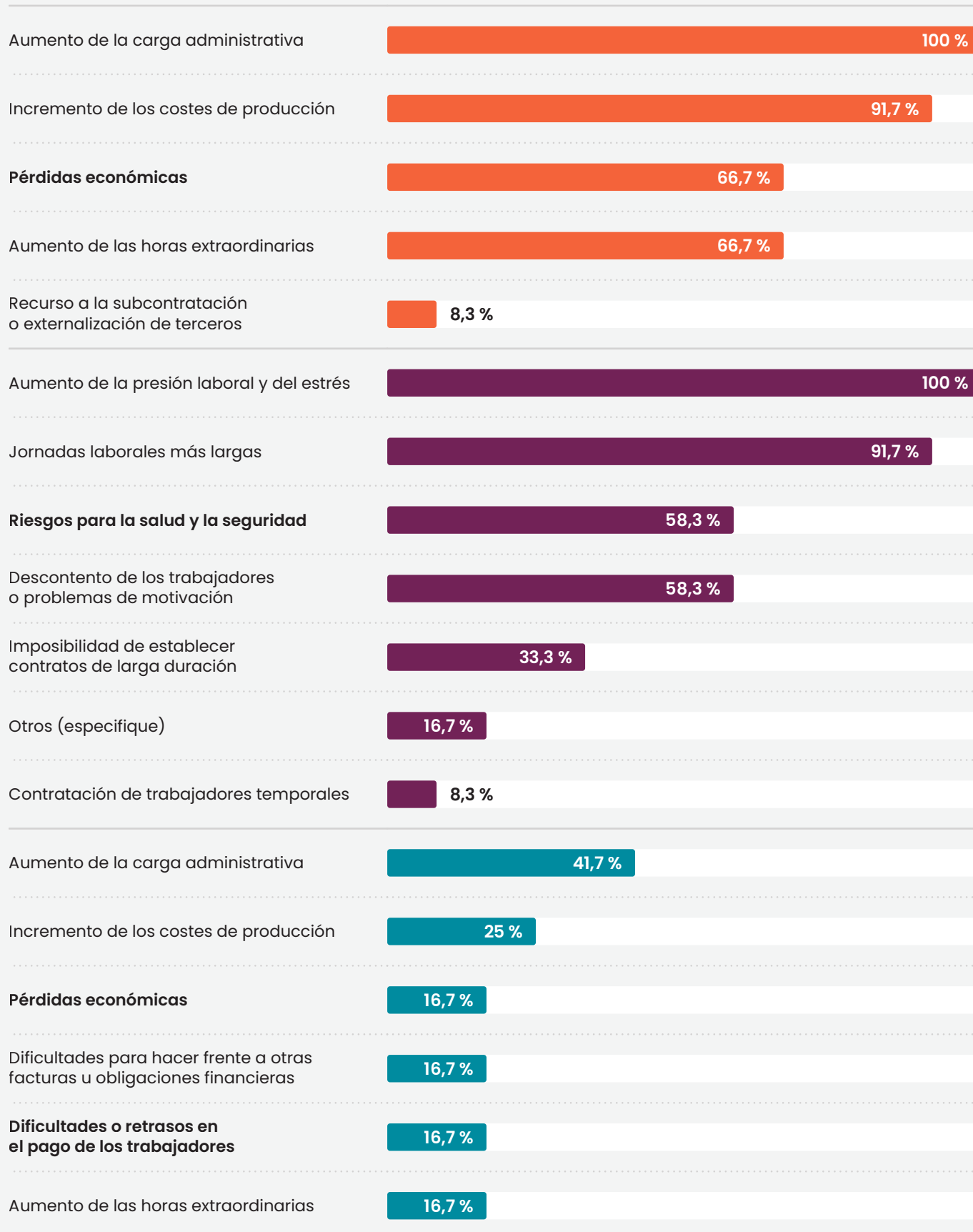


Muchos supermercados quieren que contemos con numerosas certificaciones diferentes, pero, cuando se trata de licitaciones, el principal criterio sigue siendo siempre el precio...”

Proveedor 1

FIGURA 3. LA CARGA DERIVADA DE LAS AUDITORÍAS Y LAS CERTIFICACIONES PARA LOS PROVEEDORES

Negrita = impactos graves ● Impactos sobre los proveedores ● Condiciones de trabajo
● Impactos sobre los proveedores situados en niveles superiores de la cadena de suministro/subcontratistas



Qué nos dicen estos hallazgos

La Figura 3 anterior muestra que la carga derivada de las auditorías y las certificaciones constituye un problema importante, especialmente porque es exigida por todas las grandes superficies y se aplica en toda la cadena de suministro. Se manifiesta de múltiples maneras, generando presión sobre los proveedores, los trabajadores y los subcontratistas o productores. Entre los proveedores que señalaron la carga derivada de las auditorías como un problema, al menos un proveedor de cada gran superficie experimentó un aumento de la carga administrativa (como pone de manifiesto la cifra del 100 %). Al menos un proveedor de las cadenas de suministro de todas las grandes superficies también señaló que las auditorías y las certificaciones habían provocado un aumento de la presión laboral y del estrés.

También es un ámbito en el que las perspectivas de las grandes superficies y de los proveedores divergen de forma acusada. Los equipos de compras de las grandes superficies suelen considerar las auditorías como requisitos de cumplimiento normativo habituales, mientras que los proveedores señalan que generan importantes tensiones operativas y financieras.

Del total de responsables de compras de las grandes superficies que respondieron a la encuesta, el 93,33 % se mostró en desacuerdo con la siguiente afirmación: *“Nuestros requisitos en materia de auditorías o certificaciones son demasiado exigentes o difíciles de cumplir para la mayoría de nuestros proveedores”*. Este contraste muestra que los compradores perciben los requisitos de auditoría como manejables y rutinarios, mientras que los proveedores los experimentan como una fuente de presión operativa y financiera. Esto indica claramente que las prácticas de auditoría y certificación merecen un examen más detenido.



Aunque una de las preguntas nos preguntaba sobre si las certificaciones suponen una carga para nosotros, lo que realmente queremos decir es que se nos exigen numerosas normas cuyos ámbitos de auditoría se han ampliado y que ahora revisan y solicitan las mismas cosas. Esto supone más días de auditoría para cada una de ellas y un mayor coste. Para agravar aún más el problema, sus auditores no pueden ser expertos en todas las áreas (derechos laborales y humanos, medio ambiente, salud y seguridad en el trabajo, seguridad alimentaria y sostenibilidad). Antes, había un organismo de certificación específico para cada una de estas áreas”.

Proveedor 2



Principio 2 Recomendaciones

Los datos muestran que las relaciones de colaboración están determinadas tanto por las exigencias prácticas impuestas a los proveedores como por la forma en que se desarrolla la comunicación. Las auditorías y las certificaciones fueron descritas de forma reiterada como duplicativas, intensivas en recursos y difíciles de cuestionar, lo que contribuye a una brecha de percepción entre los proveedores y los responsables de compras de las grandes superficies. Por lo tanto, las grandes superficies deberían procurar establecer mecanismos más eficaces para recabar las opiniones de los proveedores (2.5) y promover la mejora continua (2.6) mediante las siguientes medidas:

Mejora de los procesos de auditoría y certificación (2.5 → contribuye a la aplicación del principio 2.6)

- ▶ Introducir un mecanismo estructurado para que los proveedores puedan señalar requisitos de auditoría duplicados o desproporcionados, garantizando que puedan plantear sus preocupaciones sin riesgo para sus relaciones comerciales.
- ▶ Revisar los procesos de auditoría para identificar aquellos casos en los que los requisitos se solapan o generan una carga innecesaria.
- ▶ Aumentar la previsibilidad proporcionando cronogramas claros, expectativas documentales definidas y notificación previa de los cambios.

Fortalecimiento de los canales de retroalimentación con los proveedores (2.5)

- ▶ Crear un mecanismo de baja carga para que los proveedores expliquen cómo las auditorías, los plazos u otros requisitos afectan sus operaciones.
- ▶ Integrar las aportaciones de los proveedores en la planificación interna y las revisiones de cumplimiento, garantizando que los impactos operativos se tengan en cuenta al realizar ajustes.
- ▶ Demostrar capacidad de respuesta comunicando a los proveedores cómo sus aportes han dado forma a las mejoras.

Mejora de la coherencia y previsibilidad de la comunicación (2.5)

- ▶ Garantizar que la comunicación sea oportuna, esté orientada a la búsqueda de soluciones y sea coherente entre los distintos equipos, reduciendo los mensajes contradictorios.
- ▶ Establecer canales de escalada claros para que los proveedores puedan plantear problemas operativos sin riesgo de repercusiones comerciales.
- ▶ Compartir las decisiones y los cambios con anticipación, dando a los proveedores tiempo suficiente para planificar.

Incorporación de la mejora continua (2.6)

- ▶ Realizar un seguimiento de los problemas recurrentes planteados por los proveedores (como duplicación de auditorías, solicitudes de última hora, requisitos poco claros).
- ▶ Utilizar estos datos para ajustar los procesos internos, garantizando que las expectativas sigan siendo proporcionadas y manejables.
- ▶ Revisar el progreso regularmente para garantizar que las mejoras se mantengan en el tiempo.

Principio 3

Planificación de la producción colaborativa

El Principio 3 del Marco Alimentario examina cómo las grandes superficies coordinan la planificación de la producción con sus proveedores. Esto incluye ámbitos como las previsiones, los plazos de entrega, las especificaciones de calidad y los cambios introducidos durante el ciclo de producción. Para esta evaluación, se preguntó a los proveedores si habían experimentado problemas específicos relacionados con la planificación de la producción con alguna de las grandes superficies a las que suministran. Los resultados se presentan en la Figura 4, que identifica las prácticas de planificación más habituales y la frecuencia con la que cada una de ellas se produjo en las cadenas de suministro de las 12 grandes superficies.

FIGURA 4. PRÁCTICAS DE COMPRA IRRESPONSABLES EN EL MARCO DEL PRINCIPIO 3



Las Figuras 5, 6 y 7 que figuran a continuación resumen los impactos asociados a estas prácticas para los proveedores, los trabajadores y los subcontratistas o productores. (Los impactos marcados con un asterisco corresponden a los daños de la Categoría 5, que son los impactos más graves identificados en la evaluación).

FIGURA 5. IMPACTOS DE LA CARGA DERIVADA DE LOS PLAZOS DE ENTREGA SOBRE LOS PROVEEDORES

Negrita = impactos graves ● Impactos sobre los proveedores ● Condiciones de trabajo
● Impactos sobre los proveedores situados en niveles superiores de la cadena de suministro/subcontratistas

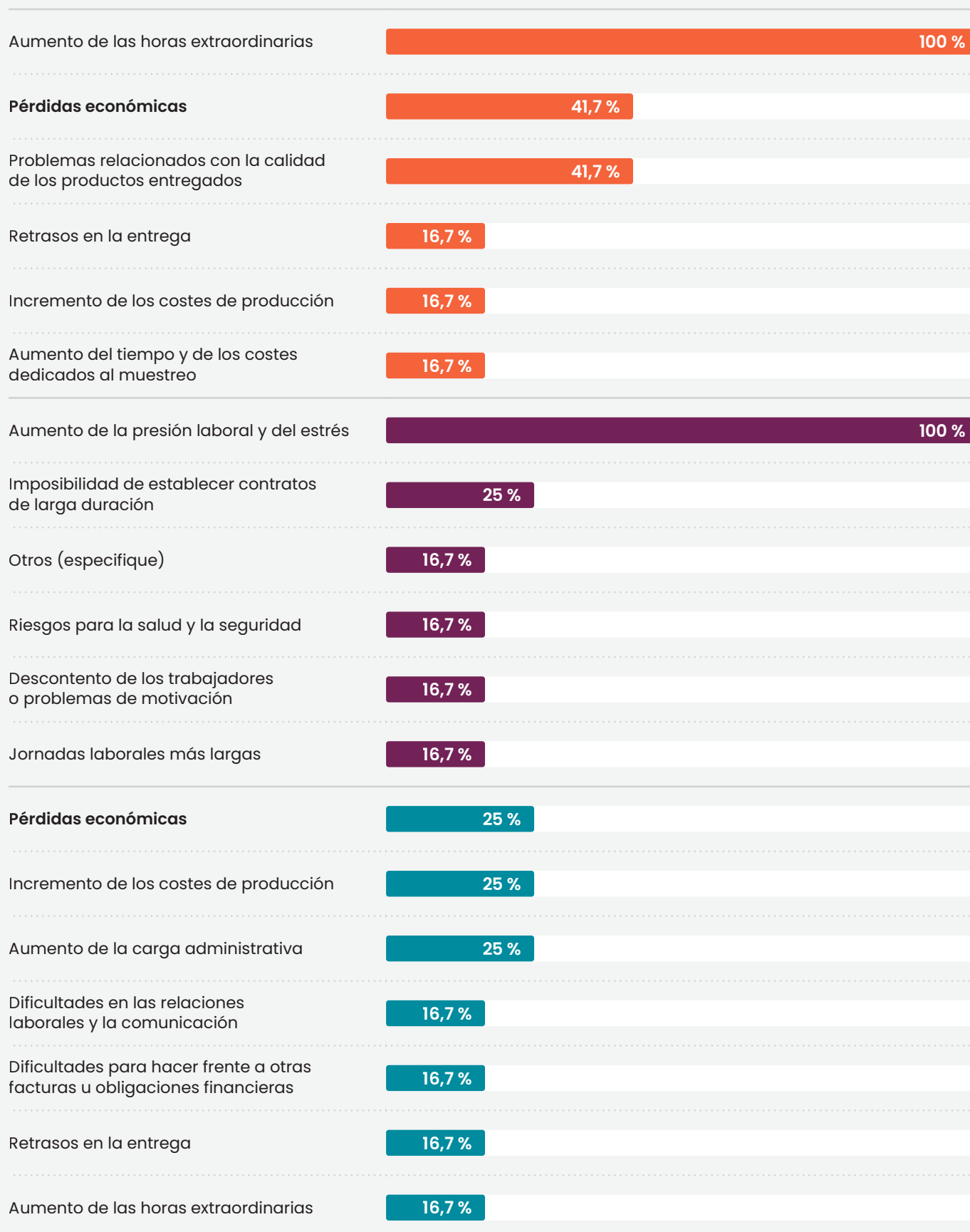


FIGURA 6. IMPACTO DE LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON LAS PREVISIONES EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Negrita = impactos graves ● Impactos sobre los proveedores ● Condiciones de trabajo
 ● Impactos sobre los proveedores situados en niveles superiores de la cadena de suministro/subcontratistas

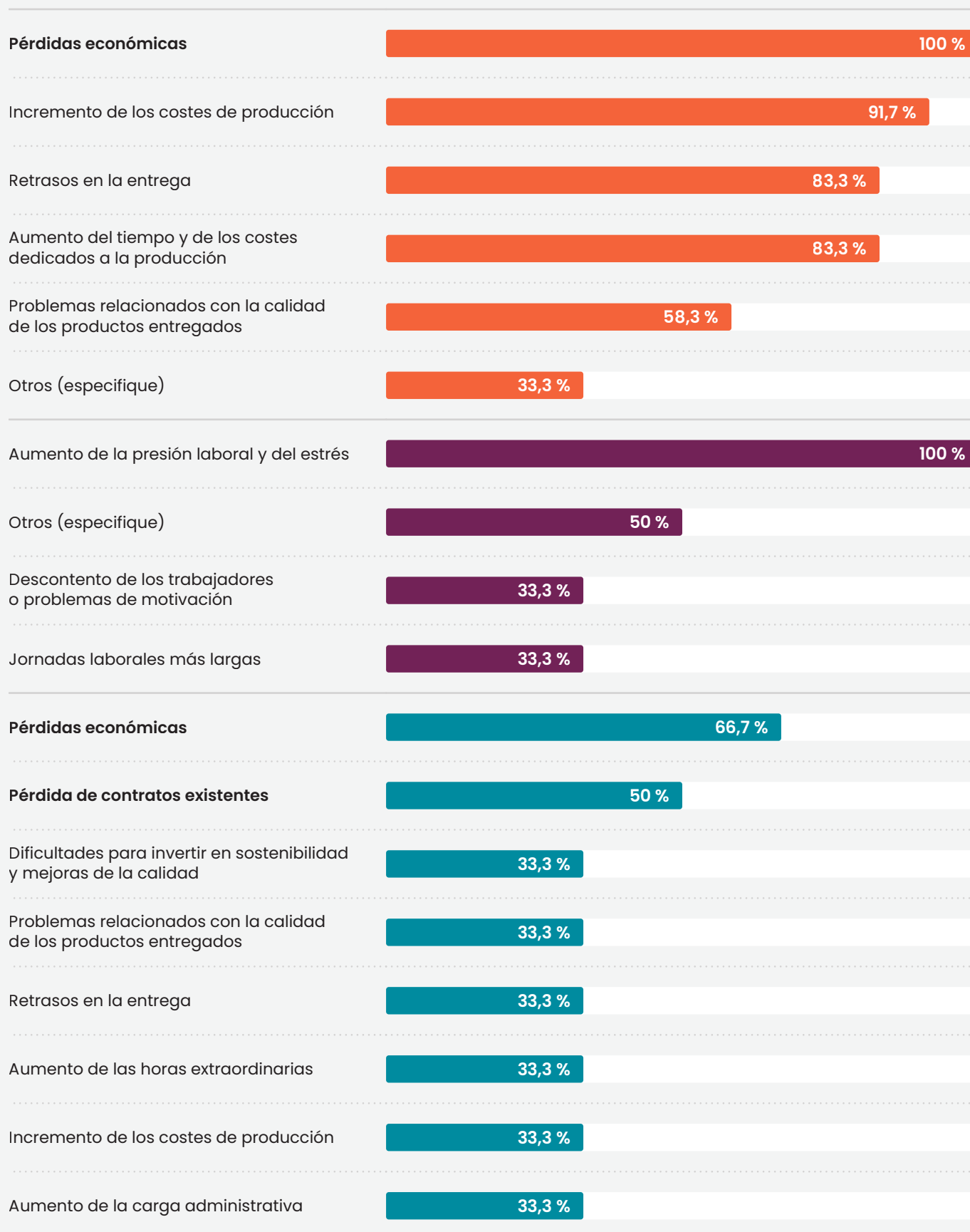
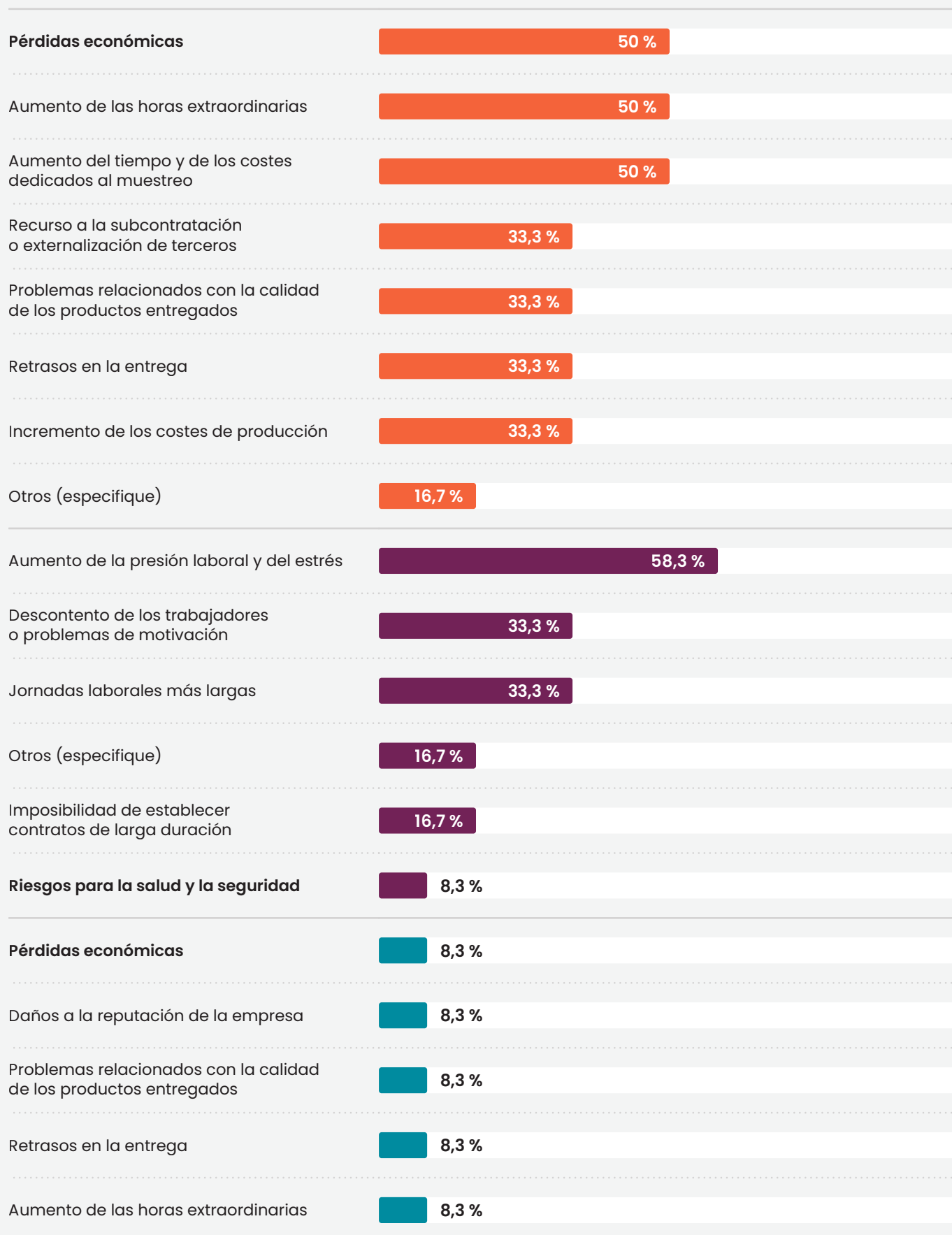


FIGURA 7. IMPACTOS DE LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Negrita = impactos graves ● Impactos sobre los proveedores ● Condiciones de trabajo
 ● Impactos sobre los proveedores situados en niveles superiores de la cadena de suministro/subcontratistas



Qué nos dicen estos hallazgos

Los datos muestran que los problemas relacionados con la planificación de la producción no constituyen meros ajustes operativos menores. De hecho, se trata de situaciones que generan costes y crean una presión considerable sobre los proveedores, los trabajadores y los subcontratistas o productores. Los comportamientos más extendidos, como los cambios de última hora en los plazos y las previsiones que carecen de suficiente antelación o detalle (en más del 90 % de las grandes superficies), generan sistemáticamente horas extraordinarias, un aumento de los costes de producción, problemas de calidad y retrasos en las entregas.

Estos impactos se trasladan a los trabajadores en forma de estrés, jornadas más largas, problemas de motivación y preocupaciones en materia de salud y seguridad, y se extienden aún más a las redes de subcontratistas a través de un aumento de la carga administrativa, mayores costes de producción y tensiones financieras.

Los datos muestran una clara brecha entre cómo las grandes superficies consideran que funciona la planificación y cómo la experimentan los proveedores en la práctica, siendo la planificación de la producción una importante fuente de presión en toda la cadena de suministro.

Aunque estos fallos en la planificación han demostrado tener consecuencias importantes, a menudo se tratan en las operaciones de las grandes superficies como aspectos rutinarios o flexibles en los que pueden introducirse cambios rápidamente. Los datos proporcionados por los proveedores demuestran que esta flexibilidad no es neutra en términos de costes. Incluso los cambios en los plazos, las especificaciones o las previsiones pueden desencadenar una cadena de impactos operativos y financieros que los proveedores deben absorber.

La comparación con las autoevaluaciones de los responsables de compras de las grandes superficies pone de manifiesto una clara brecha de percepción. Los responsables de compras de las grandes superficies señalan de forma abrumadora lo siguiente:

●●●●●●●●●● Cumplen los plazos acordados (100 %)

●●●●●●●●●● Evitan los cambios de última hora (93 %)

●●●●●●●●●● Proporcionan plazos de entrega suficientes (100 %)

●●●●●●●●●● Colaboran para resolver los problemas relacionados con los plazos (100 %)

●●●●●●●●●● Se responsabilizan de los retrasos (100 %)

Los responsables de compras afirman que proporcionan especificaciones claras, previsiones precisas y una buena colaboración en materia de planificación, mientras que los proveedores señalan problemas frecuentes en estas mismas áreas. Esto pone de manifiesto una clara brecha entre cómo los responsables de compras consideran que funciona la planificación y cómo la experimentan los proveedores en la práctica.

Los resultados también muestran que la planificación de la producción constituye una importante fuente de presión en toda la cadena de suministro. Estos problemas se producen en la mayoría de las grandes superficies y dan lugar a una amplia gama de impactos operativos y financieros. Esto convierte al Principio 3 en un ámbito importante que requiere mayor atención, especialmente porque los problemas de planificación pueden intensificar los efectos de otras prácticas de compra.



Como productores, lo que nos gustaría ver es que todas las grandes superficies de Europa pagaran un precio justo. Necesitamos un nivel de precios que permita una industria más estable y sostenible en los países proveedores.

El precio actual de los bananos es demasiado bajo. Como resultado, los pequeños productores tienen cada vez más dificultades para hacer frente al aumento de los costes operativos, los costes laborales, los requisitos de cumplimiento ambiental y los estándares de calidad y sostenibilidad cada vez más exigentes que demanda Europa, que en la mayoría de los casos van más allá de la legislación local del país productor, todo ello mientras reciben los mismos precios o incluso precios más bajos.

Europa sigue exigiendo cada vez más en materia de prácticas ambientales, condiciones laborales y estándares de calidad, pero se niega sistemáticamente a pagar las cantidades adicionales necesarias para que las explotaciones agrícolas puedan cumplir estas expectativas cada vez mayores y mantener operaciones viables. Este desequilibrio amenaza el futuro a largo plazo de la producción de banano en los países proveedores y socava el mismo progreso que los compradores europeos afirman querer apoyar. Gracias por brindarnos la oportunidad de compartir nuestra perspectiva”.

Proveedor 3

Principio 3 Recomendaciones

Los datos muestran que los problemas relacionados con la planificación de la producción son sistémicos, y que los cambios de última hora en los plazos, la escasa información contenida en las previsiones y los cambios en las especificaciones figuran entre los problemas más frecuentes. Por consiguiente, las grandes superficies deben garantizar una distribución equitativa de los riesgos (3.5), mecanismos de retroalimentación de los proveedores más eficaces (2.5) y la mejora continua (2.6) mediante:

Reducción de los cambios de plazos de última hora (3.1)

- ▶ Revisar los procesos internos de toma de decisiones para identificar el origen de los cambios de última hora y cómo pueden evitarse.
- ▶ Utilizar las aportaciones de los proveedores para perfeccionar los procesos de planificación e identificar los cuellos de botella recurrentes.
- ▶ Evaluar los impactos operativos y de los trabajadores cuando los cambios son inevitables, y compartir los costos asociados cuando corresponda para apoyar una distribución justa del riesgo.

Mejora de la precisión y el nivel de detalle de las previsiones (3.4)

- ▶ Proporcionar hipótesis de previsión más claras y actualizarlas periódicamente a medida que evolucionen las condiciones del mercado.
- ▶ Involucrar a los proveedores en las revisiones de las previsiones para garantizar que los volúmenes y plazos previstos reflejen las realidades operativas.
- ▶ Aumentar el nivel de detalle de las previsiones para reducir las perturbaciones en las etapas posteriores de la cadena de suministro y las presiones derivadas de las horas extraordinarias.

Mejorar la estabilidad y la claridad de las especificaciones (3.1, 3.2 y 3.3)

- ▶ Confirmar la viabilidad y la integridad de las especificaciones desde una fase temprana, antes de que comience la producción.
- ▶ Minimizar los cambios en las especificaciones durante el ciclo de producción y, cuando dichos cambios sean necesarios, ajustar los plazos y comunicar claramente sus repercusiones.
- ▶ Hacer un seguimiento de la frecuencia y las causas de las modificaciones de las especificaciones para identificar mejoras en los procesos internos.

Integración de mecanismos estructurados de retroalimentación con los proveedores en los ciclos de planificación (2.5 y 2.6)

- ▶ Establecer un mecanismo de baja carga administrativa para que los proveedores puedan comunicar los problemas relacionados con la planificación.
- ▶ Integrar esta retroalimentación en las revisiones de la planificación, garantizando que la experiencia de los proveedores sirva de base para la mejora continua.
- ▶ Utilizar las tendencias observadas en la retroalimentación para identificar problemas sistémicos y ajustar en consecuencia los procesos internos.

Principio 4 Condiciones de pago justas

El Principio 4 examina cómo las prácticas contractuales y las condiciones de pago de las grandes superficies afectan a los proveedores, los trabajadores y los subcontratistas o productores. Se preguntó a los proveedores si habían experimentado problemas específicos relacionados con las condiciones contractuales o de pago con alguna de las grandes superficies a las que suministran. La Figura 8 muestra la prevalencia de cada problema e identifica los problemas contractuales y de pago más frecuentes en el conjunto de las grandes superficies.

FIGURA 8. PRÁCTICAS DE COMPRA IRRESPONSABLES EN EL MARCO DEL PRINCIPIO 4



Las Figuras 9, 10 y 11 que figuran a continuación destacan los impactos recurrentes que estas prácticas generan para los proveedores, los trabajadores y los subcontratistas o productores (donde un asterisco indica daños de la Categoría 5, que señalan las consecuencias más graves).

FIGURA 9. IMPACTOS DE LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON LAS CONDICIONES CONTRACTUALES EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Negrita = impactos graves ● Impactos sobre los proveedores ● Condiciones de trabajo
● Impactos sobre los proveedores situados en niveles superiores de la cadena de suministro/subcontratistas

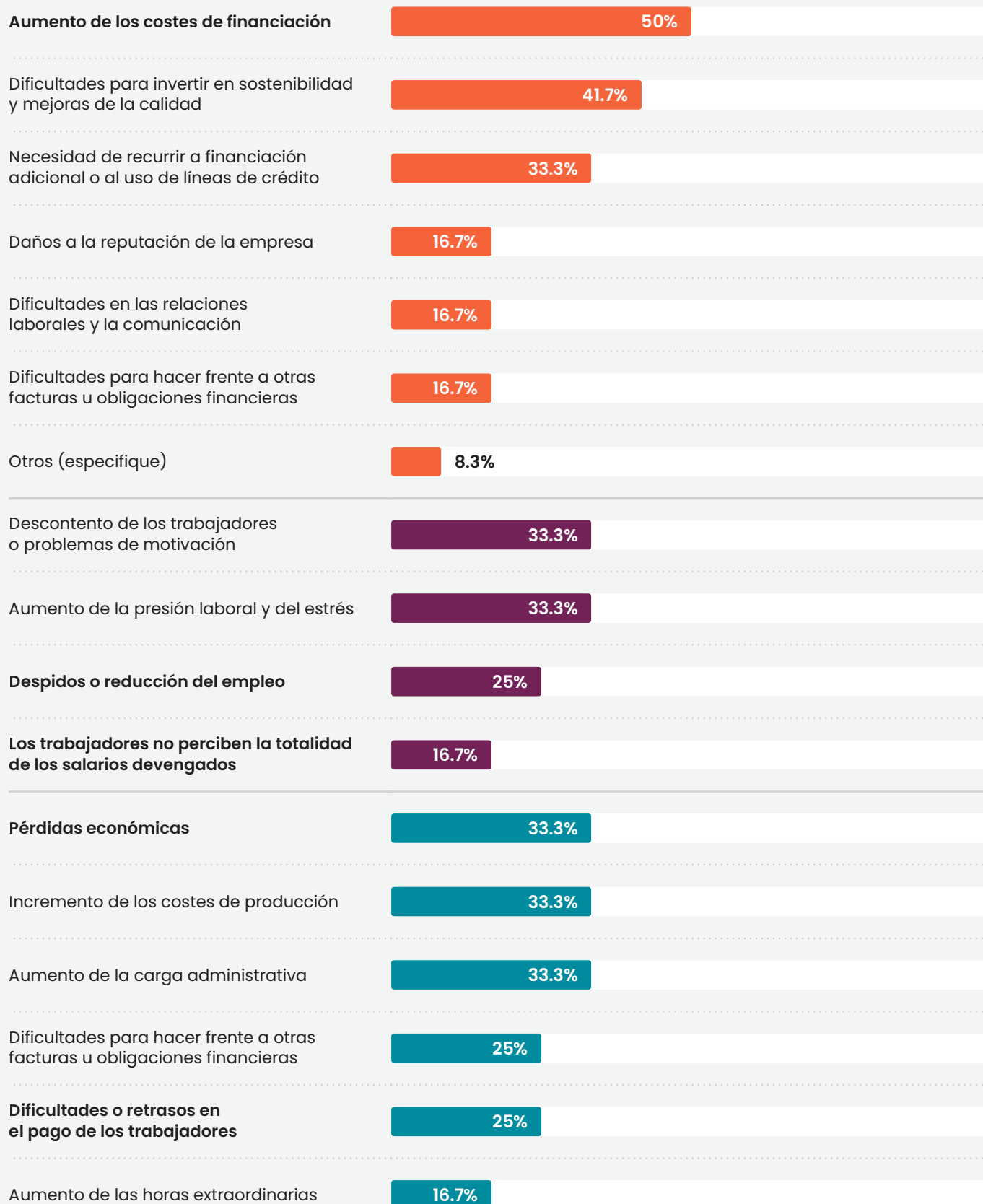


FIGURA 10. IMPACTOS DE LAS CONDICIONES DE PAGO ACTUALES EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Negrita = impactos graves ● Impactos sobre los proveedores ● Condiciones de trabajo ● Impactos sobre los proveedores situados en niveles superiores de la cadena de suministro/subcontratistas

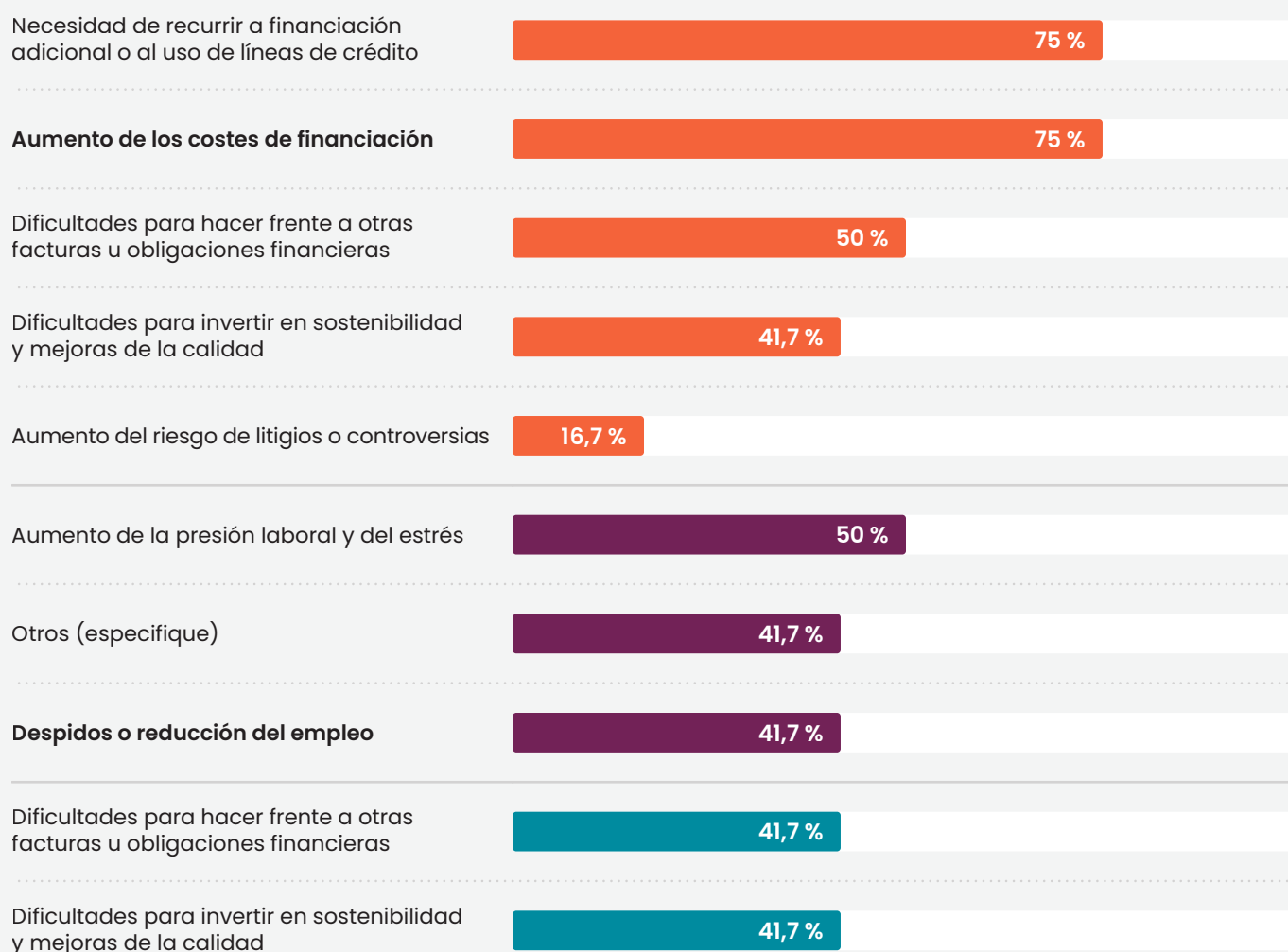


FIGURA 11. IMPACTOS DE LAS PENALIZACIONES Y LOS DESCUENTOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Negrita = impactos graves ● Impactos sobre los proveedores ● Condiciones de trabajo
● Impactos sobre los proveedores situados en niveles superiores de la cadena de suministro/subcontratistas



Qué nos dicen estos hallazgos

Los datos muestran que las condiciones de pago y las prácticas contractuales se consideran una importante fuente de presión financiera en toda la cadena de suministro. Los largos plazos de pago, las penalizaciones y las condiciones contractuales unilaterales se asocian con impactos como la necesidad de recurrir al endeudamiento, el aumento de los costes de financiación, las dificultades para pagar a los trabajadores y las pérdidas financieras.

Sin embargo, las respuestas de los responsables de compras presentan una realidad muy diferente. Este contraste se expone a continuación:

Las grandes superficies afirman lo siguiente:

- ▶ No obligan a los proveedores a aceptar determinadas condiciones (100 %)
- ▶ Los contratos distribuyen las responsabilidades de manera equitativa (100 %)
- ▶ Los proveedores comprenden claramente las condiciones antes de firmar (100 %)
- ▶ Las condiciones de pago permiten a los proveedores gestionar sus finanzas de manera eficaz (100 %)
- ▶ Las condiciones de pago ayudan a los proveedores a satisfacer las expectativas de los clientes (100 %)
- ▶ Los proveedores solo comienzan a trabajar una vez que se han acordado unas condiciones justas (93 %)
- ▶ Las condiciones de pago favorecen la estabilidad financiera de los proveedores (93 %)

Mientras que los proveedores señalan lo siguiente:

- ▶ Unas condiciones de pago que no distribuyen los riesgos financieros de manera equitativa.
- ▶ Unas condiciones de pago que limitan la inversión en las condiciones laborales.
- ▶ Se imponen penalizaciones y descuentos.
- ▶ Dificultades para pagar a los trabajadores o a los subcontratistas.
- ▶ La necesidad de recurrir al endeudamiento y el aumento de los costes de financiación.
- ▶ Pérdidas financieras.

Los responsables de compras también afirman que las penalizaciones rara vez se utilizan (el 73 % afirma que “nunca”), que los retrasos en los pagos son poco frecuentes (el 80 % afirma que no se produjo ninguno en los últimos 12 meses) y que, cuando se producen retrasos en los pagos, estos se atribuyen a problemas de documentación o del sistema, y no a problemas de liquidez de las grandes superficies. En conjunto, estas respuestas indican que los responsables de compras consideran, por lo general, que sus prácticas contractuales y de pago funcionan adecuadamente.

Por lo general, las grandes superficies consideran que sus prácticas de contratación y de pago funcionan adecuadamente, y describen sus condiciones de pago como justas, favorables y bien comprendidas. Una vez más, las respuestas de los proveedores apuntan a una realidad diferente, en la que las condiciones de pago constituyen una fuente de presión financiera.

Aunque los responsables de compras describen sus condiciones de pago como justas, favorables y bien comprendidas, las respuestas de los proveedores expuestas anteriormente apuntan a una realidad diferente. Una vez más, existe una clara brecha de percepción, ya que el contraste pone de manifiesto que, mientras los responsables de compras consideran que sus condiciones de pago responden a prácticas comerciales estándar, los proveedores las experimentan como una fuente de presión financiera.



Los contratos se renegocian anualmente en función de las condiciones del mercado. En algunos años, las grandes superficies ejercen una presión considerable sobre los precios, lo que hace imposible cubrir todas las variaciones de los costes. Esto pone en peligro los márgenes empresariales y la sostenibilidad. Nuestros clientes se ven afectados por estas negociaciones con sus clientes, las grandes superficies”.

Proveedor 4

Es probable que las dinámicas de poder también influyan en los resultados. Las condiciones de pago y las condiciones contractuales son elementos centrales de las negociaciones comerciales, en las que los proveedores suelen tener una capacidad de negociación limitada. Todos los responsables de compras afirman que no obligan a los proveedores a aceptar determinadas condiciones. Sin embargo, los proveedores señalan que, en el caso del 50 % de las grandes superficies, al menos un proveedor tuvo que aceptar las condiciones sin posibilidad de elección.

Los datos proporcionados por las grandes superficies también muestran una visibilidad limitada sobre las prácticas de pago en los eslabones posteriores de la cadena de suministro. Entre los responsables de compras que recurren a agentes o intermediarios, solo una minoría afirma disponer de procesos claros para garantizar el pago puntual, y muchos desconocen si se aplican condiciones justas.

Estos resultados indican que las condiciones de pago y las prácticas contractuales constituyen una fuente clave de presión financiera para los proveedores. Estos problemas están relacionados con algunos de los daños más graves notificados (Categoría 5), se producen en un gran número de grandes superficies y ponen de manifiesto una notable brecha entre la forma en que los responsables de compras y los proveedores perciben estas prácticas. Esto también convierte al Principio 4 en un ámbito importante que requiere mayor atención, especialmente teniendo en cuenta la relación entre la presión financiera y sus repercusiones para los trabajadores, como los retrasos salariales, la supresión de puestos de trabajo y la reducción de la inversión en las condiciones laborales.



No estamos obligados a aceptar estas condiciones de pago. Sin embargo, si deseamos seguir adelante con la colaboración, tendríamos que ajustarnos a las condiciones de pago que han establecido, ya que estas no están abiertas a negociación”.

Proveedor 5



Principio 4 Recomendaciones

✓ PROBLEMA GENERAL

Los proveedores dicen que los términos de contratación y pago son una fuente importante de presión financiera, con largos plazos de pago, multas y espacio limitado para negociar, lo que crea tensión entre proveedores, trabajadores y subcontratistas. Las grandes superficies deben encontrar formas de reforzar su alineación con el [Marco Común sobre Prácticas de Compra Responsables \(RPP\) en las industrias manufactureras](#) (en inglés), en particular en lo que respecta a la negociación responsable de las garantías contractuales (4.1) y a las responsabilidades contractuales mutuas (4.2), mediante las siguientes medidas:

Los plazos de pago actuales suelen generar presiones sobre el flujo de caja, limitar la inversión en las condiciones laborales y, en algunos casos, dar lugar al recurso al endeudamiento o al retraso en el pago de los salarios. Las grandes superficies deben garantizar la puntualidad en los pagos, asumir compromisos financieros justos y abstenerse de introducir cambios retroactivos (Principios 4.1–4.3) mediante las siguientes medidas:

Las penalizaciones constituyen otro ámbito en el que los proveedores experimentan una falta de previsibilidad. Las grandes superficies deben esforzarse por imponer únicamente penalizaciones proporcionadas y basadas en pruebas (4.4) y por hacer un seguimiento de las causas subyacentes y abordarlas (4.5) mediante las siguientes medidas:

Los proveedores también destacaron la necesidad de una mayor visibilidad y equidad en las prácticas de pago a lo largo de los intermediarios y de los distintos niveles de la cadena de suministro. Las grandes superficies deberían examinar la equidad a lo largo de los distintos niveles de la cadena de suministro (4.6) mediante las siguientes medidas:

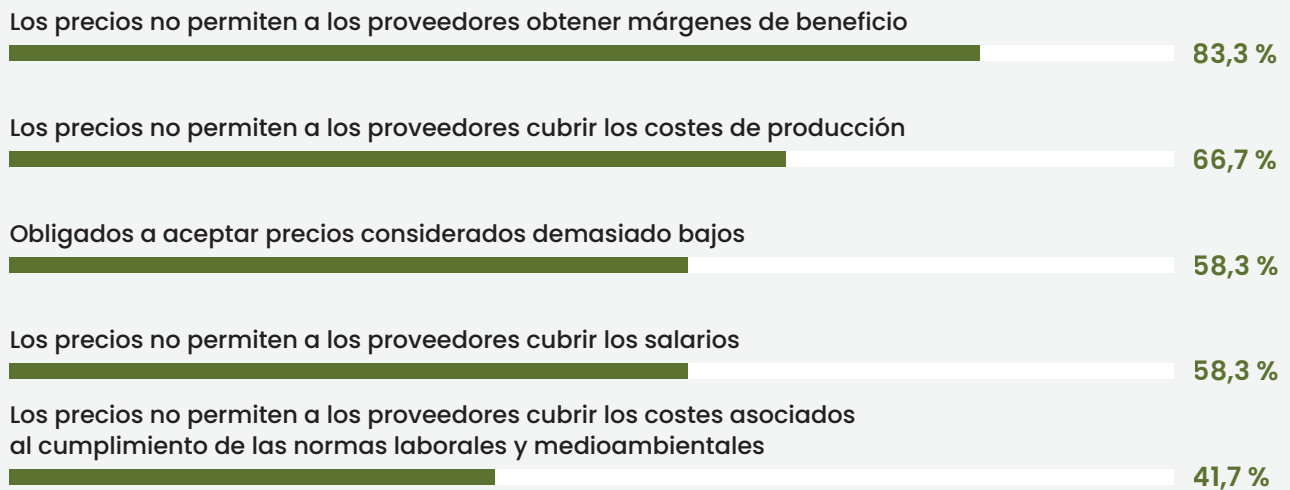
✓ RECOMENDACIONES

- ▶ Adopción de una redacción contractual que garantice que los proveedores dispongan de una oportunidad real de negociar las condiciones contractuales, tomando como referencia las [Cláusulas Contractuales Modelo del Proyecto de Contratación Responsable](#) (en inglés).
 - ▶ Aclarar la asignación de responsabilidades en los contratos para evitar la transferencia unilateral del riesgo.
 - ▶ Evitar la contratación basada en la aceptación o el rechazo de condiciones impuestas, incluidas las condiciones introducidas a última hora o las modificaciones unilaterales.
-
- ▶ Acortamiento de los plazos de pago, en particular para los proveedores de menor tamaño o aquellos que operan en contextos de alto riesgo.
 - ▶ Utilización de anticipos o mecanismos de prefinanciación, cuando proceda, para favorecer la estabilidad del flujo de caja.
 - ▶ Garantizar que cualquier modificación de las condiciones acordadas se comunique con antelación y sea objeto de acuerdo mutuo.
-
- ▶ Garantizar que las penalizaciones sean proporcionadas, transparentes y estén fundamentadas en pruebas claras, y que se brinde a los proveedores la oportunidad de responder.
 - ▶ Realizar un seguimiento de la frecuencia y las causas de las penalizaciones y abordar los problemas sistémicos en las prácticas de compra que contribuyen a ellas.
-
- ▶ Aumentar la supervisión de los intermediarios para garantizar que las condiciones de pago y las penalizaciones aplicadas en las etapas posteriores de la cadena de suministro sean coherentes con las normas acordadas.
 - ▶ Exigir transparencia sobre los plazos de pago y las deducciones en todos los niveles de la cadena de suministro implicados en la ejecución de los pedidos.

Principio 5 Costes sostenibles

Este principio examina cómo las prácticas de fijación de precios influyen en la capacidad de los proveedores para cumplir las normas laborales y medioambientales, y cómo estas experiencias se comparan con las perspectivas de los responsables de compras de las grandes superficies. El análisis examina si los precios cubren los costes de producción, cómo las decisiones en materia de fijación de precios repercuten en las condiciones financieras y laborales, y en qué medida la fijación de precios favorece la sostenibilidad a largo plazo en toda la cadena de suministro.

FIGURA 12. PRÁCTICAS DE COMPRA IRRESPONSABLES EN EL MARCO DEL PRINCIPIO 5



La Figura 12 anterior muestra la prevalencia de las prácticas de fijación de precios que los proveedores consideran insostenibles, mientras que la Figura 13, que figura a continuación, pone de relieve las consecuencias de estas prácticas y sus impactos más frecuentes en los proveedores, los trabajadores y los subcontratistas o productores.

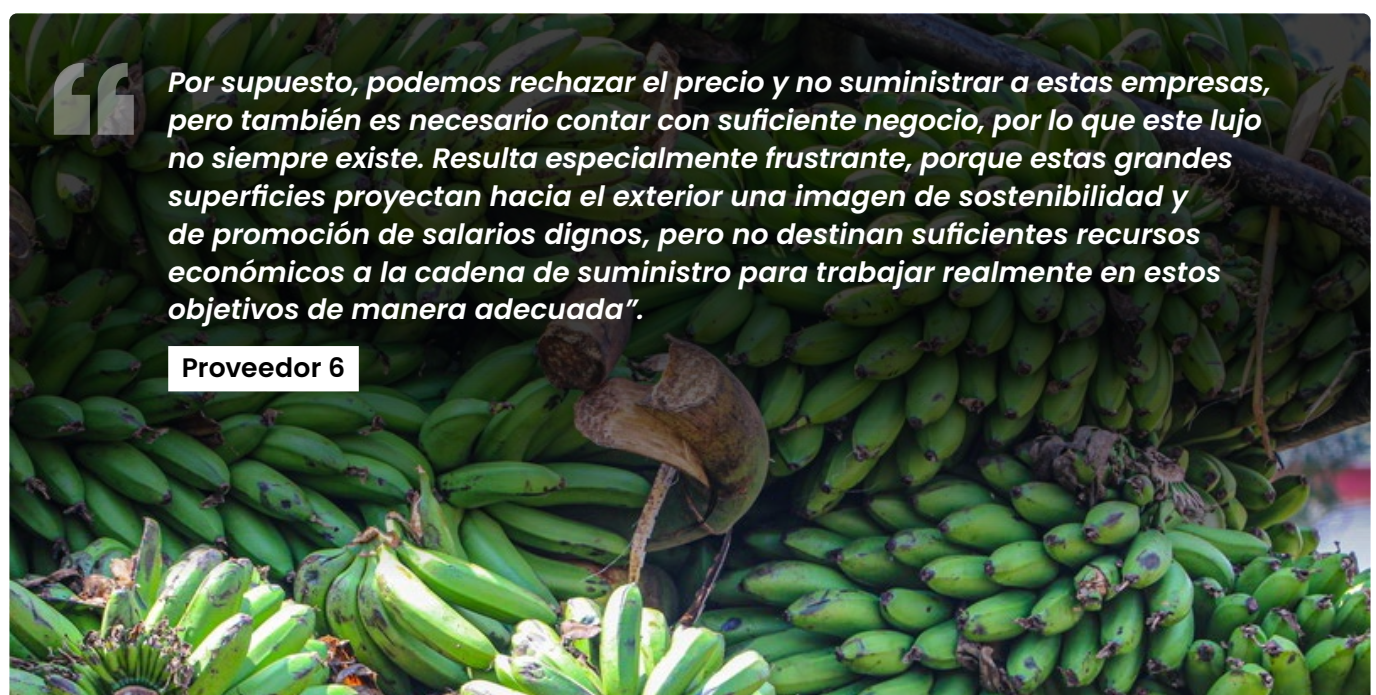
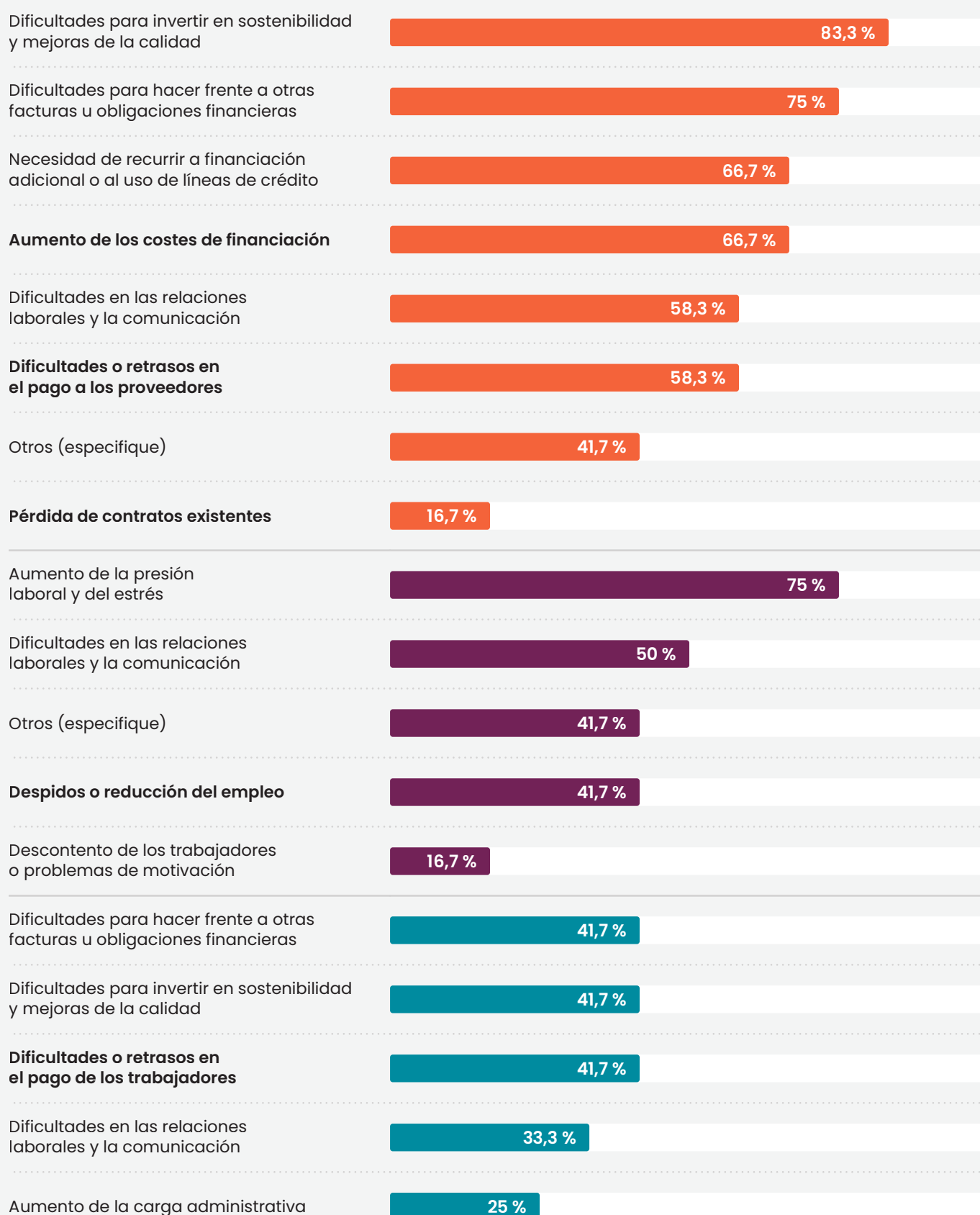


FIGURA 13. IMPACTOS DE LAS ESTRUCTURAS DE PRECIOS ACTUALES EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Negrita = impactos graves ● Impactos sobre los proveedores ● Condiciones de trabajo
 ● Impactos sobre los proveedores situados en niveles superiores de la cadena de suministro/subcontratistas



Qué nos indican estos resultados

La Figura 13 muestra que las prácticas de fijación de precios constituyen un importante factor generador de presión financiera en toda la cadena de suministro. En el caso de la mitad o más de las grandes superficies, al menos un proveedor informó de que los precios no le permitían cubrir los márgenes de beneficio (83,3 %), los costes de producción (66,7 %) o los salarios (58,3 %). Más de la mitad de las grandes superficies también contaban con al menos un proveedor que se sintió obligado a aceptar precios que consideraba demasiado bajos (58,3 %). Estos resultados indican que la fijación de precios insostenible no se limita a casos aislados, sino que, de hecho, está ampliamente extendida en el conjunto de las grandes superficies.

Los efectos en los niveles superiores de la cadena de suministro son que todas las grandes superficies tenían proveedores que no podían invertir en mejoras en materia de sostenibilidad, mientras que las prácticas del 66,7 % de las grandes superficies generaban costes de financiación adicionales. En el caso del 75 % de las grandes superficies, esto provocó un aumento generalizado de la presión y el estrés entre los trabajadores, mientras que un grupo considerable de sus subcontratistas tuvo dificultades para pagar puntualmente a los trabajadores (41 % del total de las grandes superficies).

Las respuestas de las grandes superficies ofrecen un panorama distinto, ya que los responsables de compras afirmaron lo siguiente:

- ▶ Trabajan con los proveedores para identificar soluciones cuando no es posible alcanzar los precios objetivo (100 %), por ejemplo, ajustando los plazos u ofreciendo apoyo.
- ▶ Mantienen un diálogo con los proveedores sobre las brechas salariales y los salarios dignos (100 %).
- ▶ Consideran si la fijación de precios puede afectar a las condiciones de trabajo (66,7 %).
- ▶ Las reducciones de precios tras la emisión de un pedido de compra son poco frecuentes.
- ▶ Las solicitudes de aumento de precios de los proveedores se gestionan de manera equitativa, y la mayoría de los responsables de compras afirma que los resultados fueron acordados mutuamente.

En conjunto, los responsables de compras consideran que sus prácticas de fijación de precios son colaborativas, responsables y están alineadas con los objetivos de sostenibilidad.

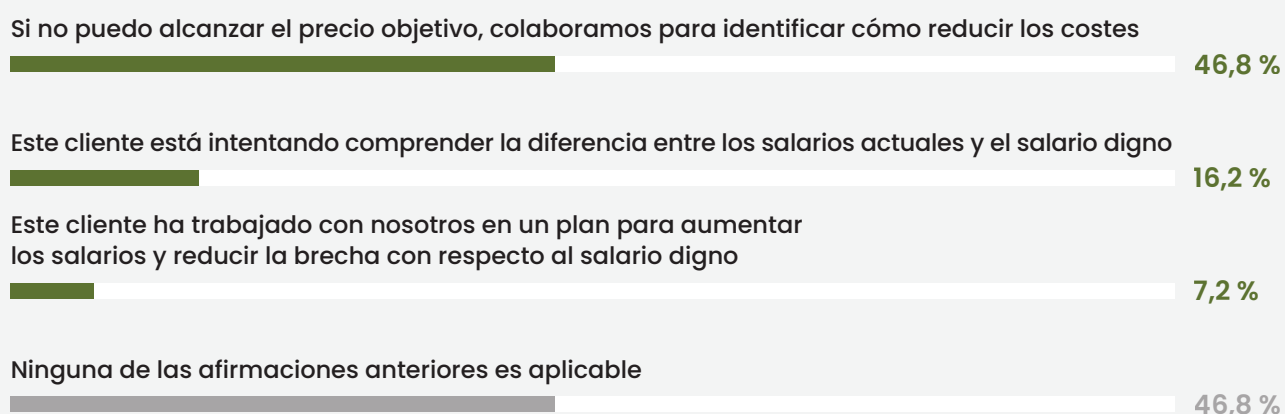


Salario digno

Todas las grandes superficies incluidas en la evaluación han asumido compromisos para avanzar hacia el logro de salarios dignos a través de los grupos de trabajo e iniciativas en los que participan. Las respuestas de los responsables de compras reflejan una gran confianza en su implicación en cuestiones salariales, incluido el conocimiento de las brechas salariales, el apoyo a los planes de mejora salarial y la consideración de si la fijación de precios afecta a las condiciones de trabajo. Muchas grandes superficies han informado de que contribuyen financieramente a reducir las brechas de salarios dignos, mediante contribuciones voluntarias y, cuando procede, a través de los mecanismos de Fairtrade.

Sin embargo, las respuestas de los proveedores presentan un panorama más heterogéneo. La Figura 14, que figura a continuación, pone de relieve la experiencia de los proveedores en su interacción con las grandes superficies en cuestiones salariales.

FIGURA 14. CÓMO PERCIBEN LOS PROVEEDORES LA IMPLICACIÓN DE LOS RESPONSABLES DE COMPRAS EN CUESTIONES SALARIALES



Aunque casi la mitad de los proveedores afirmó que los responsables de compras habían colaborado con ellos en un plan para aumentar los salarios, una proporción igualmente elevada señaló que no había existido ninguna interacción sobre cuestiones salariales, lo que indica una ausencia total de implicación en materia salarial. Esto sugiere que, aunque algunos proveedores sí experimentan una colaboración constructiva en materia de mejora salarial, esta dista mucho de ser uniforme en el conjunto de la base de proveedores. El contraste entre la confianza de los responsables de compras y la experiencia de los proveedores pone de manifiesto una clara brecha de percepción e indica que, desde la perspectiva de los proveedores, las prácticas actuales de fijación de precios no siempre favorecen el avance hacia la consecución de salarios dignos.





La idea de cerrar las brechas de salarios dignos de los trabajadores del sector bananero es excelente. No obstante, constatamos que, en la práctica, existen prácticas muy INJUSTAS en este mismo grupo de grandes superficies que se comprometió a reducir las brechas salariales. Actualmente, ya se han determinado las brechas de salarios dignos de todos los países; en nuestro sector bananero se sabe, en términos generales, qué países han cerrado esas brechas y cuáles presentan brechas pequeñas o grandes. Observamos que varias grandes superficies están cambiando de proveedores de banano que presentan brechas de salarios dignos a nuevos proveedores ubicados en países donde no existen dichas brechas, para poder comunicar a los consumidores y a sus competidores que su base de proveedores cumple al 100 % con los criterios de salarios dignos. Esta es una triste REALIDAD y significa que su herramienta (la calculadora de salarios dignos) se está utilizando para discriminar a los eslabones más débiles de la cadena que su manual ha identificado. Esto es exactamente lo contrario de lo que debería suceder. Las grandes superficies están abandonando a los países que presentan una brecha de salarios dignos, dando la espalda a los países y trabajadores más vulnerables. Porque, al fin y al cabo, las grandes superficies compiten entre sí y quieren ofrecer los precios más competitivos en sus establecimientos. Aun así, resulta muy triste comprobar que los precios del banano en los establecimientos de todo el mundo no reflejan el aumento de los costes laborales y de producción de la última década. Se está obligando a los productores a cerrar las brechas de salarios dignos, pero, al final, ¿a quién estamos engañando si los precios de venta al público no reflejan estos incrementos? Solo sobrevivirán los más grandes y los que disponen de mayores recursos económicos. ¿Es ese el objetivo?”.

Supplier 7

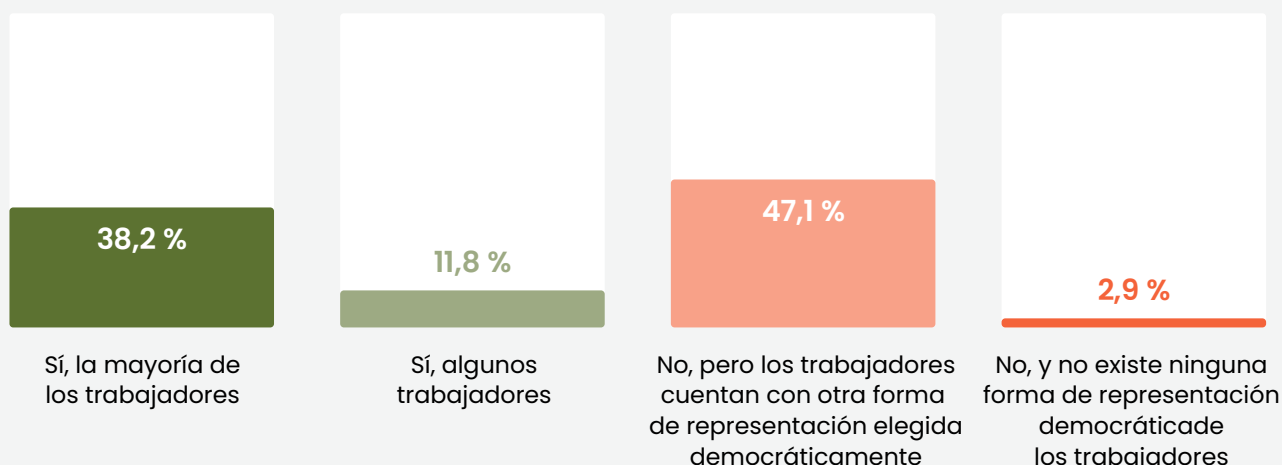
Los proveedores son menos propensos a mostrarse abiertos al abordar los Principios 4 y 5

Es probable que los proveedores se muestren más cautos a la hora de plantear cuestiones relacionadas con los Principios 4 y 5, ya que estos ámbitos implican las repercusiones más graves y comercialmente más sensibles. Hablar abiertamente sobre condiciones contractuales injustas, prácticas de pago o decisiones relacionadas con los salarios puede percibirse como algo arriesgado en un contexto en el que las grandes superficies ejercen un poder considerable sobre futuras oportunidades de negocio. Reconocer que estas prácticas perjudican a los trabajadores resulta especialmente delicado, ya que puede situar a los proveedores en una posición de vulnerabilidad. Como consecuencia, es posible que los proveedores declaren menos problemas de los que realmente existen en estos ámbitos, lo que significa que los perjuicios identificados en este informe probablemente solo reflejan una parte de la realidad.

Influencia sindical

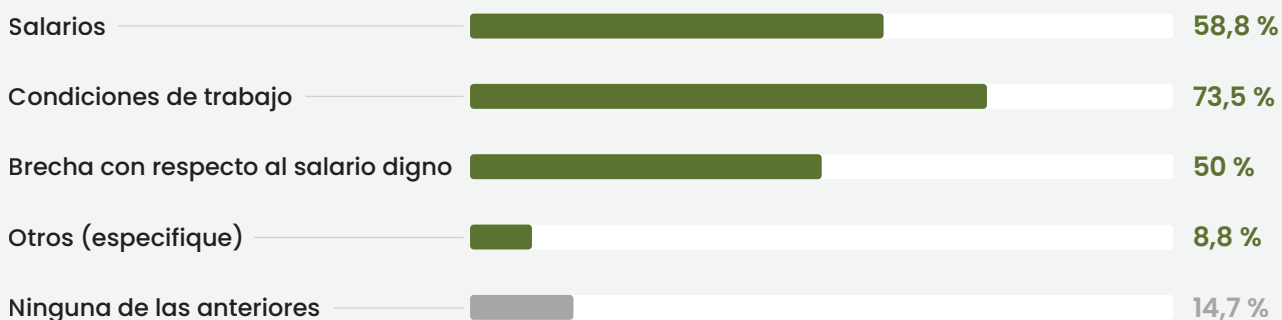
Para comprender el papel de los sindicatos en las operaciones de los proveedores, se pidió a estos que describieran si existían sindicatos o representantes de los trabajadores, las cuestiones en las que participaban y el grado de apoyo de las grandes superficies a su implicación en los debates sobre salarios y condiciones de trabajo. La Figura 15 (que figura a continuación) muestra que los trabajadores de alrededor de la mitad de los proveedores estaban parcial o mayoritariamente sindicalizados. Entre aquellos proveedores que no contaban con sindicatos, casi todos informaron de que disponían de representantes de los trabajadores elegidos por estos, lo que indica que existe alguna forma de representación de los trabajadores en la mayoría de los centros de trabajo.

FIGURA 15. REPRESENTACIÓN SINDICAL EN LAS UNIDADES DE PRODUCCIÓN DE LOS PROVEEDORES



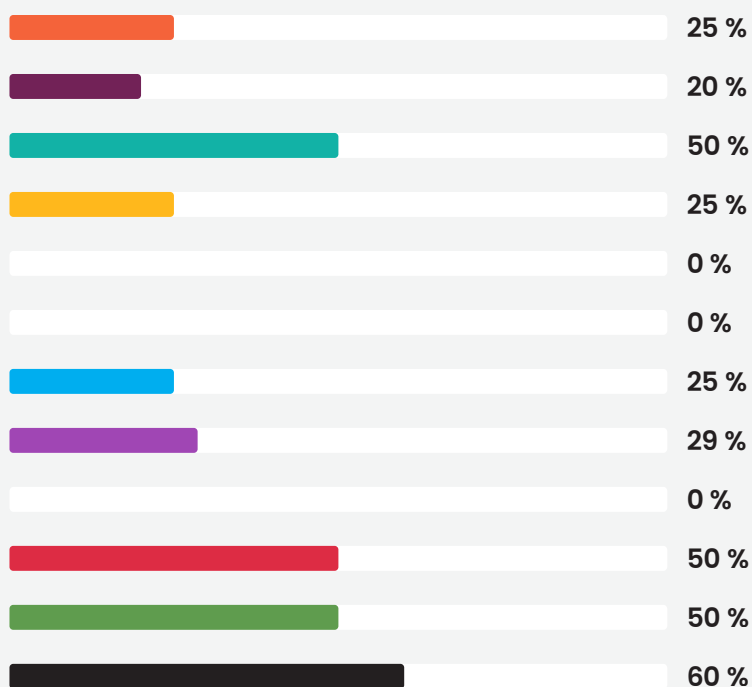
La Figura 16 muestra que la interacción con los sindicatos o los representantes de los trabajadores está ampliamente extendida. La mayoría de los proveedores informó de que involucraba a las grandes superficies en los debates sobre las condiciones de trabajo, los salarios y la brecha de salarios dignos. Solo el 14,7 % indicó que no existía ningún tipo de interacción, y dado que esta cifra incluye a proveedores sin sindicatos ni comités de trabajadores, ello indica que alrededor del 12 % de los proveedores que cuentan con representación de los trabajadores siguen sin involucrar a las grandes superficies en cuestiones relacionadas con el lugar de trabajo o los salarios.

FIGURA 16. DIÁLOGO CON LOS SINDICATOS SOBRE LOS SALARIOS, LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y LA BRECHA DE SALARIOS DIGNOS



También se preguntó a los proveedores si alguna de las grandes superficies a las que suministran fomentaba o apoyaba la interacción con los sindicatos o los representantes de los trabajadores. De los 34 proveedores, 13 informaron de que al menos una de las grandes superficies a las que suministraban les había animado o apoyado de alguna manera en cuestiones relacionadas con los salarios o las condiciones de trabajo. De las 12 grandes superficies, nueve (75 %) contaban con al menos un proveedor de nivel 1 que consideraba haber recibido este tipo de apoyo. Sin embargo, esta cifra principal oculta una pauta más amplia: la mayoría de los proveedores no se sintió respaldada y varias grandes superficies no tenían ningún proveedor que se sintiera alentado a implicar a los sindicatos o a los comités de trabajadores.

FIGURA 17. APOYO DE LAS GRANDES SUPERFICIES A LA PARTICIPACIÓN SINDICAL SEGÚN LO INFORMADO POR LOS PROVEEDORES



Los proveedores indican que operan en un entorno comercial caracterizado por presiones financieras y operativas, entre ellas los requisitos de auditoría, los problemas relacionados con la planificación de la producción, las condiciones contractuales y de pago, y los problemas asociados a las estructuras de precios. Por otra parte, muchos proveedores también señalan que no se sienten respaldados por las grandes superficies a las que suministran para involucrar a los sindicatos o a los representantes de los trabajadores. Estos resultados muestran que la representación de los trabajadores tiene lugar en un entorno comercial en el que los proveedores están afrontando tensiones financieras y operativas.

En este contexto, la interacción en relación con las brechas de salarios dignos o las condiciones de trabajo no siempre es uniforme, incluso cuando existen estructuras de representación de los trabajadores. Esto se ajusta a las expectativas establecidas en los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y las normas internacionales relacionadas, que enfatizan que las empresas no solo deben respetar la libertad sindical, sino también crear las condiciones para una participación significativa de los trabajadores. El contraste entre estas expectativas y las experiencias comunicadas por los proveedores pone de manifiesto un ámbito en el que se necesita un mayor apoyo por parte de las grandes superficies.

¿Cuáles son las normas internacionales sobre representación laboral?

Los marcos internacionales, como los [Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos](#) y las Líneas [Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales](#) (en inglés y francés), hacen hincapié en la importancia de la libertad de asociación y del diálogo con los representantes legítimos de los trabajadores. La Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social (Declaración EMN) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) proporciona las orientaciones más claras, ya que se fundamenta directamente en los convenios de la OIT. En ella se establecen expectativas explícitas de que las empresas deben:

- ▶ Respetar el derecho de los trabajadores a constituir y afiliarse a sindicatos de su propia elección.
- ▶ Abstenerse de interferir en los esfuerzos de organización sindical.
- ▶ Participar en la negociación colectiva de buena fe.
- ▶ Proporcionar a los representantes de los trabajadores las facilidades y la información necesarias para el desempeño de sus funciones.
- ▶ Garantizar que ningún trabajador sea objeto de perjuicio por su afiliación sindical o por sus actividades sindicales.

Estos marcos establecen de forma coherente la expectativa de que las empresas multinacionales no solo deben abstenerse de obstaculizar la actividad sindical, sino también posibilitar una participación significativa de los trabajadores en los debates que afectan a los salarios y las condiciones de trabajo.

Percepciones divergentes sobre Fairtrade entre los proveedores de nivel 1 y de nivel 2

De los 34 proveedores encuestados, 26 señalaron que comercializaban banana Fairtrade. Sus percepciones revelan una división clara y consistente entre los proveedores de nivel 1 y de nivel 2, determinada por su posición en la cadena de suministro:

Proveedores de nivel 1

- ▶ Los proveedores de nivel 1 tienden a describir Fairtrade como un sistema que aporta cierto valor reputacional y contribuye a mantener relaciones estables con los compradores, pero hacen un fuerte hincapié en las tensiones operativas y financieras que impone. Sus testimonios se centran en el aumento de la carga de trabajo, la carga administrativa derivada de auditorías extensas e intrusivas y la percepción de que las normas de Fairtrade se vuelven más exigentes año tras año sin que ello vaya acompañado de ajustes correspondientes en el precio de base.
- ▶ Varios encuestados de nivel 1 destacan el desequilibrio de poder generado por el proceso de auditoría—descrito como poco realista, excesivamente exigente y que deja a los productores “sin capacidad de actuación”— y sostienen que las negociaciones de precios con las grandes superficies, especialmente con los grandes compradores europeos, socavan el modelo Fairtrade al dificultar o incluso impedir la cobertura de los costes. Incluso cuando los proveedores de nivel 1 reconocen ciertos beneficios, como la mejora de la reputación o la alineación con el bienestar de los trabajadores, estos aspectos positivos quedan eclipsados por la preocupación que generan los precios fijos, la falta de márgenes y la expectativa de que los productores y exportadores asuman el aumento de los costes mucho antes de que se produzca cualquier ajuste de precios.

Proveedores de nivel 2

- ▶ Por el contrario, los proveedores de nivel 2 describen Fairtrade en términos abrumadoramente positivos, centrándose en los beneficios sociales y económicos generados por la prima Fairtrade. Sus respuestas ponen de relieve cómo Fairtrade hace posibles proyectos de desarrollo comunitario, programas de bienestar de los trabajadores, iniciativas en materia de educación y salud y mejoras de las infraestructuras locales. Destacan que Fairtrade proporciona precios estables, relaciones comerciales a largo plazo y una mejor planificación financiera, todo lo cual contribuye al desarrollo organizativo y a la sostenibilidad ambiental.
- ▶ Muchos proveedores de nivel 2 relacionan explícitamente Fairtrade con el aumento económico de los productores, la mejora de las condiciones laborales y el fortalecimiento de las organizaciones productoras, retratándolo como un mecanismo que ofrece tanto impacto social como estabilidad empresarial. El tono es sistemáticamente positivo, con reiteradas referencias al papel de la Prima Fairtrade en la financiación del desarrollo social y en la mejora del bienestar de los trabajadores y de las comunidades circundantes.

Estas percepciones divergentes entre los proveedores de nivel 1 y de nivel 2 que comercializan banana Fairtrade ponen de manifiesto un sistema que genera claros beneficios sociales y económicos en los eslabones inferiores de la cadena de suministro, al tiempo que crea tensiones operativas y financieras en los eslabones superiores. Los proveedores de nivel 1 experimentan Fairtrade principalmente como un modelo de cumplimiento normativo con elevados costes, limitado por el poder de negociación de las grandes superficies en materia de precios, mientras que los proveedores de nivel 2 lo perciben como una herramienta de desarrollo que aporta mejoras significativas en la calidad de vida.

Principio 5 Recomendaciones

▼ PROBLEMA GENERAL

Las estructuras de precios actuales a menudo no permiten cubrir los costes de producción, los salarios, los requisitos de cumplimiento normativo ni un margen de beneficio razonable. En respuesta a ello, las grandes superficies deben asegurarse de pagar precios que permitan cubrir los costes de una conducta empresarial responsable (5.1), mediante las siguientes medidas:

Algunos proveedores informaron de que los precios no habían evolucionado al mismo ritmo que el aumento de los costes laborales o de producción. En este sentido, las grandes superficies deben asegurarse de incorporar los incrementos salariales y de costes (5.2) mediante las siguientes medidas:

Aunque las grandes superficies han asumido compromisos en materia de salarios dignos, la experiencia de los proveedores muestra que el grado de implicación es desigual y que este no siempre va acompañado de políticas de precios que permitan mejorar los salarios. Por tanto, las grandes superficies deben esforzarse por comprender la brecha de salarios dignos (5.3) y aplicar estrategias de costes orientadas a la consecución de salarios dignos (5.4), mediante las siguientes medidas:

▼ RECOMENDACIONES

- ▶ Revisar los modelos de costes para garantizar que los precios reflejen el coste total de una producción responsable, incluidos los costes laborales, los insumos y los requisitos de cumplimiento normativo.
- ▶ Evitar mecanismos de fijación de precios (como las licitaciones agresivas o las subastas a la baja sucesivas) que hagan descender los precios por debajo de niveles de costes compatibles con una producción responsable.
- ▶ Garantizar que las previsiones, los plazos de entrega y la estabilidad de los pedidos permitan a los proveedores mantener los niveles salariales y cumplir las normas laborales.

- ▶ Establecer un proceso claro para revisar las solicitudes de los proveedores relacionadas con ajustes del salario mínimo, aumentos de los costes de los insumos o requisitos de cumplimiento normativo.
- ▶ Garantizar que los aumentos legítimos de los costes se reflejen en los precios de compra en un plazo razonable.
- ▶ Integrar en los acuerdos comerciales expectativas en materia de precios relacionadas con los salarios, de modo que los proveedores estén protegidos frente a las presiones a la baja que socavan los compromisos salariales.

- ▶ Utilizar parámetros de referencia reconocidos para calcular la brecha de salarios dignos y determinar qué niveles de precios permitirían avanzar hacia su consecución.
- ▶ Cuando se utilicen contribuciones voluntarias, las grandes superficies deben mantenerlas y evitar trasladar a los proveedores la responsabilidad de subsanar las brechas de salarios dignos.
- ▶ Trabajar con los proveedores en planes estructurados para cerrar las brechas de salarios dignos, garantizando que las decisiones comerciales no incentiven el aprovisionamiento en detrimento de las regiones con mayores brechas.
- ▶ Cuando se realicen ajustes de precios relacionados con los salarios, verificar —mediante el diálogo con los representantes de los trabajadores— que dichos importes lleguen efectivamente a los trabajadores según lo previsto.
- ▶ Aplicar un proceso de subsanación cuando se determine que los precios se sitúan por debajo de los niveles necesarios para cubrir los costes de una producción responsable, garantizando que se realicen los ajustes oportunos y se evite que la situación vuelva a producirse.

✓ PROBLEMA GENERAL

Aunque en la mayoría de los centros de producción existen sindicatos o representantes de los trabajadores elegidos democráticamente, el apoyo de las grandes superficies a su participación en los debates relacionados con los salarios es desigual. En respuesta a ello, las grandes superficies deben procurar ajustarse a los principios relativos a la participación de los trabajadores y de sus representantes (5.5), mediante las siguientes medidas:

✓ RECOMENDACIONES

- ▶ Animar a los proveedores a involucrar a los representantes legítimos de los trabajadores en los debates sobre los salarios, las condiciones de trabajo y la aplicación de los salarios dignos, de conformidad con las estructuras reconocidas de representación de los trabajadores.
- ▶ Garantizar que las prácticas de compra y las presiones comerciales no menoscaben la capacidad de los representantes de los trabajadores para participar de manera efectiva, en consonancia con los principios de la OIT y con el énfasis del Marco para la Alimentación en facilitar una participación efectiva de los trabajadores.



Repercusiones de las prácticas de compra de las grandes superficies en los trabajadores

Aunque las prácticas de compra de las grandes superficies pueden tener efectos indirectos en los trabajadores a lo largo de la cadena de suministro, estos pueden ser difíciles de rastrear. Esto se debe a que dichos efectos se difunden gradualmente a través de los distintos niveles de la cadena de suministro. Las figuras 18 y 19 (a continuación) examinan la relación entre los perjuicios específicos atribuidos a las prácticas de compra de las grandes superficies y los tipos de perjuicios laborales comunicados por los proveedores.

FIGURA 18. EFECTOS DE LAS PRÁCTICAS DE COMPRA IRRESPONSABLES EN LAS CONDICIONES LABORALES

Negrita = impactos graves

	P2	P3		P4			P5	
Contratación de trabajadores temporales	100 %							
Imposibilidad de establecer contratos de larga duración	36 %		36 %	27 %				
Despidos o reducción del empleo				23 %		38 %		38 %
Aumento o prolongación de la jornada laboral	54 %	19 %	8 %	19 %				
Aumento de la presión laboral y del estrés	23 %	21 %	15 %	9 %	5 %	8 %	2 %	17 %
Riesgos para la salud y la seguridad	70 %		20 %	10 %				
Los trabajadores no perciben la totalidad de los salarios devengados				100 %				
Descontento de los trabajadores o problemas de moral	31 %	15 %	8 %	19 %	19 %			8 %
Dificultades en las relaciones laborales y la comunicación							11 %	89 %
Cargas derivadas de las/los...	auditorías	previsiones	plazos de entrega	especificaciones de calidad	prácticas contractuales	retrasos en los pagos	condiciones de pago	penalizaciones o descuentos
								precios

A partir de los datos de la encuesta, la figura 18 muestra la proporción de perjuicios relacionados con el trabajo asociados a cada categoría de carga derivada de las prácticas de compra. Los porcentajes representan la proporción de perjuicios comunicados que se atribuyen a una determinada carga derivada de las prácticas de compra. Por ejemplo, el 100 % de los casos relacionados con la contratación de trabajadores temporales se asociaron a cargas derivadas de las auditorías, mientras que el aumento de la presión y el estrés se vinculó a varios factores, entre ellos las cargas derivadas de las auditorías (23 %) y las derivadas de los precios (17 %). Esta relación pone de manifiesto qué actuaciones de las grandes superficies están más estrechamente asociadas a determinados impactos laborales.

Por ejemplo, la destrucción de empleo se vinculó a tres tipos de prácticas: condiciones contractuales abusivas, condiciones de pago deficientes y precios insuficientes.

En cambio, el hecho de que los trabajadores no percibieran la totalidad de sus salarios se atribuyó exclusivamente a las cargas derivadas de las prácticas contractuales.

Es probable que las condiciones laborales afecten a un número significativo de trabajadores

Para comprender mejor cómo estos perjuicios se traducen en efectos sobre los trabajadores, se elaboraron estimaciones del número real de trabajadores afectados (figura 19, a continuación) a partir de los datos de plantilla facilitados por los proveedores.

FIGURA 19. LAS CONDICIONES LABORALES AFECTAN A UN NÚMERO SIGNIFICATIVO DE TRABAJADORES

Negrita = impactos graves	P2	P3			P4				P5
Contratación de trabajadores temporales	2 880								
Imposibilidad de establecer contratos de larga duración	5 760		5 760	5 760					
Despidos o reducción del empleo					2 880		2 880		2 880
Aumento o prolongación de la jornada laboral	14 400	5 760	2 880	5 760					
Aumento de la presión laboral y del estrés	25 920	8 640	8 640	11 520	5 760		5 760	5 760	14 400
Riesgos para la salud y la seguridad	5 760		2 880	2 880					
Los trabajadores no perciben la totalidad de los salarios devengados					2 880				
Descontento de los trabajadores o problemas de motivación	8 640	2 880	2 880	5 760	5 760				2 880
Dificultades en las relaciones laborales y la comunicación								2 880	8 640
Cargas derivadas de las/los... ►	auditorías		plazos de entrega		prácticas contractuales		condiciones de pago		precios
		previsiones		especificaciones de calidad		retrasos en los pagos	penalizaciones o descuentos		

Aunque las representaciones gráficas utilizadas anteriormente son estimaciones, ofrecen una indicación de la magnitud del perjuicio potencial.

Los datos de la figura 19 representan a **90 898 trabajadores empleados** (incluidas 31 207 mujeres y 7020 trabajadores temporales), pertenecientes a proveedores que emplean a una media de 2880 trabajadores cada uno. Por tanto, cuando los proveedores comunican perjuicios vinculados a las prácticas de compra, estos pueden afectar a decenas de miles de trabajadores en múltiples países y contextos.

Incluso cuando solo un pequeño número de proveedores comunica un problema concreto, el número de trabajadores afectados puede seguir siendo considerable.

Estos hallazgos ponen de manifiesto cómo las prácticas de compra de las grandes superficies pueden configurar las condiciones laborales mucho más allá de la relación comercial inmediata, lo que refuerza la importancia de alinear las decisiones de compra con las expectativas de una conducta empresarial responsable en toda la cadena de suministro.

Una vez más, conviene destacar las limitaciones derivadas de los desequilibrios de poder y de la ausencia de testimonios directos de los trabajadores a la hora de interpretar estos resultados (tal como se detalla en la sección introductoria del informe: Interpretación de los resultados).

Translating harms into numbers

- ▶ **Más de 14 000 trabajadores** podrían haber experimentado un aumento del estrés relacionado con las presiones sobre los precios ejercidas por las 12 grandes superficies incluidas en este informe.
- ▶ **Casi 6000 trabajadores** podrían no haber tenido acceso a contratos de larga duración debido a las cargas derivadas de las auditorías.
- ▶ **Alrededor de 2880 trabajadores** podrían no haber percibido la totalidad de los salarios devengados y aproximadamente el mismo número de trabajadores habría sufrido recortes de plantilla o despidos.
- ▶ **Alrededor de 14 000 trabajadores** podrían haber estado expuestos a largas jornadas de trabajo como consecuencia de las presiones derivadas de las auditorías.



Los impactos de las prácticas de compra irresponsables se propagan hacia los eslabones inferiores de la cadena de suministro

Las figuras 20 y 21, que se presentan a continuación, muestran que cada presión derivada de las prácticas de compra desencadena una reacción en cadena que se transmite de los proveedores a los trabajadores y, posteriormente, a los subcontratistas. Esto hace que los resultados sean especialmente importantes, ya que muestran que las presiones generadas por las grandes superficies no se limitan al nivel de los proveedores. Por el contrario, se propagan a lo largo de la cadena de suministro y se intensifican a medida que avanzan hacia los eslabones inferiores de esta.

FIGURA 20. EFECTOS DE LAS PRÁCTICAS DE COMPRA IRRESPONSABLES EN LOS PROVEEDORES DE NIVEL 1 Y DE NIVEL 2

Negrita = impactos graves	P2	P3			P4			P5	
Recurso a la subcontratación o externalización de terceros	20 %			80 %					
Dificultades para hacer frente a otras facturas u obligaciones financieras					7 %		21 %	25 %	46 %
Problemas relacionados con la calidad de los productos entregados		44 %	31 %	25 %					
Pérdida de contratos existentes								50 %	50 %
Aumento del riesgo de litigios o controversias							100 %		
Incremento de los costes de producción	47 %	33 %	8 %	11 %					
Aumento de las horas extraordinarias	34 %		41 %	24 %					
Aumento de los costes de financiación					14 %	5 %	32 %	25 %	25 %
Aumento de la carga administrativa	100 %								
Necesidad de recurrir a financiación adicional o al uso de líneas de crédito					11 %	6 %	36 %	19 %	28 %
Pérdidas económicas									
Dificultades o retrasos en el pago a los proveedores	21 %	48 %	17 %	15 %					
Dificultades para invertir en sostenibilidad y mejoras de la calidad						18 %		18 %	65 %
Dificultades en las relaciones laborales y la comunicación					18 %	11 %	18 %	11 %	41 %
Retrasos en la entrega					15 %			15 %	69 %
Daños a la reputación de la empresa		56 %	17 %	28 %					
Aumento del tiempo y de los costes dedicados al muestreo					67 %			33 %	
Aumento del tiempo y de los costes dedicados a la producción		100 %							
Cargas derivadas de las/los... ►									
	auditorías		plazos de entrega		prácticas contractuales		condiciones de pago		precios
		previsiones	especificaciones de calidad		retrasos en los pagos		penalizaciones o descuentos		

FIGURA 21. EFECTOS DE LAS PRÁCTICAS DE COMPRA IRRESPONSABLES EN LOS PROVEEDORES DE LOS NIVELES SUPERIORES DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y EN LOS SUBCONTRATISTAS

Negrita = impactos graves	P2	P3			P4				P5
Dificultades para hacer frente a otras facturas u obligaciones financieras	9 %		9 %		18 %	14 %	23 %	4 %	23 %
Problemas relacionados con la calidad de los productos entregados		80 %		20 %					
Pérdida de contratos existentes		86 %						14 %	
Incremento de los costes de producción	16 %	21 %	21 %		26 %			16 %	
Aumento de las horas extraordinarias	25 %	33 %	17 %	8 %	17 %				
Aumento de la carga administrativa	26 %	17 %	17 %		22 %			4 %	13 %
Pérdidas económicas	12 %	42 %	17 %	4 %	21 %			4 %	
Dificultades o retrasos en el pago de los trabajadores	17 %				33 %			8 %	42 %
Dificultades para invertir en sostenibilidad y mejoras de la calidad		24 %				18 %	29 %		29 %
Dificultades en las relaciones laborales y la comunicación			29 %					14 %	57 %
Retrasos en la entrega		57 %	29 %	14 %					
Daños a la reputación de la empresa				20 %		60 %		20 %	
Cargas derivadas de las/los... ►	auditorías	plazos de entrega		prácticas contractuales		condiciones de pago		precios	
		previsiones	especificaciones de calidad		retrasos en los pagos	penalizaciones o descuentos			



Examinemos ahora con mayor detalle algunas de estas presiones de forma individual, a partir de los temas predominantes identificados anteriormente en las secciones dedicadas a los Principios:

Principio 2 Cargas de auditoría

Las presiones derivadas de las auditorías desencadenan una clara cascada de impactos. Aunque las auditorías tienen por objeto mejorar las condiciones laborales y garantizar el cumplimiento de las normas, los proveedores describieron importantes presiones operativas asociadas al cumplimiento de estos requisitos. Los proveedores informaron de que las auditorías en las cadenas de suministro de todas las grandes superficies generaban un aumento de la carga administrativa, que posteriormente se traduciría en impactos laborales. Según los proveedores, las auditorías en las cadenas de suministro del 100 % de las grandes superficies propiciaron la contratación de trabajadores temporales, las correspondientes al 70 % contribuyeron a generar preocupaciones en materia de salud y seguridad, y las del 54 % dieron lugar a un aumento y una prolongación de la jornada laboral (figura 18). Estos resultados sugieren que la carga del cumplimiento de los requisitos de auditoría se traslada con frecuencia a los trabajadores en forma de precariedad, riesgos y horas extraordinarias. Los efectos también se extendieron más allá de los proveedores de nivel 1 (figura 21). Los proveedores de los niveles superiores de la cadena de suministro informaron de que las prácticas de compra de las grandes superficies ocasionaron dificultades y retrasos en el pago a los trabajadores en el caso del 17 % de las grandes superficies, pérdidas económicas en el del 12 %, un aumento de las horas extraordinarias en el del 25 % y un incremento de la carga administrativa en el del 26 %. Esto sugiere que las exigencias derivadas de las auditorías en los niveles superiores de la cadena pueden generar tensiones financieras y organizativas en los niveles inferiores, especialmente para las unidades subcontratadas con márgenes reducidos y escaso poder de negociación.

Principio 3 Cargas relacionadas con la planificación (previsiones y especificaciones de calidad)

Las presiones relacionadas con la planificación siguen el mismo patrón que las derivadas de las auditorías. Los problemas relacionados con las previsiones dieron lugar a costes adicionales y a un mayor tiempo dedicado a la producción en las cadenas de suministro del 100 % de las grandes superficies, mientras que las cargas derivadas de las especificaciones de calidad afectaron al 75 % de los proveedores (figura 20). Estos fallos de planificación en los niveles superiores de la cadena se tradujeron posteriormente en inestabilidad para los subcontratistas: las prácticas de compra de las grandes superficies ocasionaron la pérdida de contratos existentes en el caso del 86 % de las grandes superficies y problemas relacionados con la calidad y la entrega en el del 80 % (figura 21). Así, una planificación deficiente o volátil en el ámbito de las grandes superficies acaba traducéndose, en los niveles inferiores de la cadena, en inseguridad contractual, alteraciones de la producción y pérdidas económicas.

Principio 4 Presiones relacionadas con las condiciones contractuales (condiciones de pago y contratación)

Las presiones financieras también se propagaron en cascada. Las presiones derivadas de las condiciones de pago llevaron a los proveedores a señalar que, en el caso del 100 % de las grandes superficies, estas ocasionaron un aumento del riesgo de litigios o conflictos y, en el del 38 %, recortes de plantilla y despidos (figura 20). Las presiones derivadas de las condiciones de pago llevaron a los proveedores a señalar que, en el caso del 100 % de las grandes superficies, estas ocasionaron un aumento del riesgo de litigios o conflictos y, en el del 38 %, recortes de plantilla y despidos (figura 20). Los subcontratistas informaron de que las prácticas de compra del 29 % de las grandes superficies ocasionaron dificultades para invertir en mejoras en materia de sostenibilidad y calidad (figura 21), lo que sugiere que las tensiones financieras socavan tanto las operaciones cotidianas como las mejoras a largo plazo. Las presiones relacionadas con la contratación produjeron efectos similares. Los proveedores señalaron que las prácticas de compra del 67 % de las grandes superficies ocasionaron daños a la reputación de la empresa (figura 20) y que las correspondientes al 100 % de las grandes superficies hicieron que los trabajadores no percibieran la totalidad de los salarios devengados (figura 20), lo que constituye un perjuicio de categoría 5. Los subcontratistas informaron de que las prácticas de compra del 33 % de las grandes superficies ocasionaron dificultades y retrasos en el pago a los trabajadores y que las correspondientes al 21 % provocaron pérdidas económicas (figura 21), lo que pone de manifiesto cómo las condiciones contractuales trasladan los riesgos y los costes hacia los niveles inferiores de la cadena.

Principio 5 Presiones relacionadas con los precios

Las presiones relacionadas con los precios generaron el patrón más amplio de tensiones financieras y relacionales. Los proveedores informaron de que las prácticas de compra del 65 % de las grandes superficies ocasionaron dificultades y retrasos en el pago a los proveedores, las correspondientes al 69 % dieron lugar a relaciones laborales y comunicaciones difíciles, las del 46 % generaron dificultades para hacer frente al pago de otras facturas o requisitos financieros y las del 50 % provocaron la pérdida de contratos existentes ([figura 20](#)). Estas presiones dieron lugar a que las prácticas de compra del 38 % de las grandes superficies se asociaran a la pérdida de puestos de trabajo y a despidos entre los trabajadores ([figura 18](#)), lo que muestra que las presiones relacionadas con los precios están directamente vinculadas a los resultados en materia de empleo. Los subcontratistas informaron de que las prácticas de compra del 65 % de las grandes superficies ocasionaron dificultades y retrasos en el pago a los trabajadores y que las correspondientes al 69 % provocaron retrasos en las entregas ([figura 21](#)), lo que indica que unos precios ajustados o insostenibles repercuten en toda la cadena de suministro en forma tanto de inseguridad laboral como de alteraciones operativas.

Un patrón general coherente

En todas las prácticas de compra irresponsables de las grandes superficies, el patrón es coherente y llamativo. La presión ejercida en el ámbito de las compras se traduce en tensiones para los proveedores, que a su vez se convierten en perjuicios para los trabajadores y, posteriormente, en inestabilidad y pérdidas para los proveedores de los niveles superiores de la cadena de suministro. Las figuras 18, 20 y 21 muestran conjuntamente que las prácticas de compra irresponsables tienen consecuencias en todo el sistema. No se trata de decisiones empresariales aisladas. Por el contrario, constituyen factores determinantes de la forma en que los riesgos, los costes y los perjuicios se distribuyen a lo largo de la cadena de suministro y, por tanto, deben ocupar un lugar central en cualquier evaluación de diligencia debida en materia de derechos humanos sobre la responsabilidad de las grandes superficies.



¿Cómo se producen estos impactos?

Las pruebas obtenidas a partir de las entrevistas realizadas y de la investigación más amplia complementan las respuestas de los proveedores expuestas anteriormente al mostrar cómo estos impactos surgen a través de claros efectos en cascada. Las prácticas de compra ejercen presiones financieras y operativas sobre los proveedores. Algunos proveedores señalaron que respondían mediante medidas como la reducción de costes, la intensificación de la producción y una mayor dependencia de modalidades de trabajo flexibles. Los trabajadores experimentan posteriormente los impactos resultantes en forma de jornadas más largas, una mayor intensidad del trabajo, ingresos inestables y una menor seguridad en el empleo.

Destacaron varios problemas recurrentes:

► Los precios de venta al por menor determinan la progresión salarial y limitan las mejoras salariales

Se constató que los precios fijados por las grandes superficies influyen directamente en los ingresos de que disponen los productores, lo que limita las mejoras salariales incluso cuando se pagan los salarios base. Los análisis de pérdidas y ganancias ocupan un lugar central en las negociaciones salariales, y las pérdidas vinculadas al comportamiento de los compradores o a la redistribución del valor a lo largo de la cadena se citan reiteradamente como razones por las que no pueden concederse aumentos salariales. Esto significa que el problema no radica en el impago de los salarios, sino en la imposibilidad de mejorarlos porque los precios fijados por las grandes superficies y los márgenes son demasiado ajustados.

► Las deducciones de precio basadas en criterios de calidad reducen la estabilidad de los ingresos

La información recabada pone de manifiesto que las exigencias de calidad de las grandes superficies dan lugar a un sistema en el que una parte de los ingresos de los trabajadores depende de la clasificación de calidad atribuida a la fruta cuando esta llega a los mercados de exportación. El deterioro de la calidad durante el transporte, que escapa al control de los productores, da lugar a una reducción de las primas. Esto podría vincular directamente las normas de calidad de las grandes superficies con las fluctuaciones en los ingresos de los trabajadores.

► Los requisitos de certificación impuestos por las grandes superficies generan importantes cargas económicas

Los datos también mostraron que las normas y los sistemas de certificación de las grandes superficies imponen importantes costes financieros y operativos a los productores. Estos costes reducen el margen disponible para los salarios e incluso pueden interrumpir por completo la producción cuando las explotaciones quedan suspendidas. Los productores asumen íntegramente el coste de la certificación y, dado que muchos abastecen a varios compradores diferentes, la carga acumulada de cumplir normas superpuestas puede llegar a ser inmanejable. En las regiones con un elevado número de entidades certificadoras, la acumulación de tasas y exigencias de cumplimiento asociadas a sistemas de certificación superpuestos constituye una de las limitaciones más importantes para cumplir las obligaciones salariales.

► Las pautas de compra generan imprevisibilidad y jornadas laborales prolongadas

La investigación muestra que la planificación de la producción, en particular la fijación de volúmenes de producción con plazos ajustados, genera ritmos de producción que requieren jornadas laborales prolongadas o imprevisibles. Esto vincula el comportamiento de compra de los compradores con la intensidad del trabajo, las horas extraordinarias y el deterioro de la previsibilidad de la jornada laboral.



Cuando una empresa realiza un pedido, puede exigirse a los trabajadores que hagan horas extraordinarias hasta que se haya embalado la totalidad de las cajas correspondientes a dicho pedido”.

Parte interesada 1

► La presión sobre los precios fomenta el recurso a formas de trabajo precarias e informales

Cuando los compradores presionan para obtener precios bajos, los productores responden reduciendo los costes laborales mediante la contratación temporal, a tiempo parcial o a través de agencias de empleo. En algunas regiones, el empleo informal alcanza niveles extremadamente elevados, lo que reduce el acceso a la seguridad social, a la protección de la maternidad, a las primas y a las indemnizaciones por despido. Esto genera una situación de precariedad sistémica directamente vinculada a la necesidad de mantener bajos los costes de producción.

► Las normas privadas específicas de las grandes superficies aumentan los costes operativos y reducen la capacidad de mejorar los salarios

Más allá de los sistemas formales de certificación, algunas grandes superficies imponen sus propias normas, estándares y requisitos de auditoría privados. Estos requisitos pueden ser considerablemente más exigentes que las certificaciones de terceros y su coste debe ser asumido íntegramente por los productores. La carga financiera y administrativa que supone cumplir múltiples normas específicas de las grandes superficies reduce los recursos disponibles para los salarios, las prestaciones y los compromisos derivados de los convenios colectivos (CC). En algunos casos, el incumplimiento de estas normas privadas puede dar lugar al cierre temporal de las explotaciones, interrumpiendo directamente los ingresos de los trabajadores.

► Los sistemas de remuneración a destajo se vuelven más exigentes bajo la presión de los precios

La remuneración a destajo ya carece de transparencia. Pero se vuelve aún más exigente cuando los productores deben satisfacer las expectativas de precios de los compradores, ya que aumentan los objetivos de productividad y los trabajadores tienen que trabajar durante más tiempo o a un ritmo más intenso para ganar por encima del salario mínimo.

► Las prácticas de compra irresponsables tienen un impacto desproporcionado en las mujeres

Las mujeres tienden a concentrarse en los puestos peor remunerados y más precarios, especialmente en las plantas de envasado, donde las largas jornadas laborales, las primas vinculadas a la calidad y la intensificación del trabajo a destajo son más acusadas. Las mujeres también presentan tasas más elevadas de subempleo, trabajan más horas a cambio de una menor remuneración y se enfrentan a mayores obstáculos para participar en los sindicatos debido a las responsabilidades de cuidado y a la imprevisibilidad de los horarios. Como resultado, las prácticas de compra de las grandes superficies que reducen los márgenes, aumentan la intensidad del trabajo o generan volatilidad en los ingresos tienden a tener un impacto desproporcionadamente negativo en las mujeres.

Conclusión

Las prácticas de compra de las grandes superficies tienen un impacto significativo en las condiciones laborales y los derechos de los trabajadores en el sector bananero. La evidencia presentada en este informe es inequívoca: la presión ejercida sobre los proveedores se transmite en cascada hacia abajo: primero a las propias operaciones de los proveedores, después a las condiciones laborales y, finalmente, a las redes de subcontratistas y productores.

Los perjuicios son graves y están directamente relacionados con el comportamiento de las grandes superficies, ya que las pruebas muestran que las prácticas irresponsables socavan activamente los derechos laborales y dificultan que los proveedores cumplan las expectativas de las propias grandes superficies.

Además, las prácticas de compra constituyen un factor determinante de la estabilidad de los proveedores y de la viabilidad financiera de los actores situados en los eslabones superiores de la cadena de suministro. Los proveedores señalaron de forma sistemática que la manera en que las grandes superficies realizan sus compras —cómo planifican, hacen previsiones, fijan los precios, formalizan los contratos, llevan a cabo las auditorías y efectúan los pagos— tiene consecuencias directas y, a menudo, graves para sus operaciones y para las condiciones laborales de los trabajadores. Las respuestas de la encuesta indican, por ejemplo, que alrededor de 14 000 trabajadores podrían haber experimentado un aumento del estrés relacionado con las presiones ejercidas por las grandes superficies en materia de precios o haber estado expuestos a largas jornadas laborales como consecuencia de las presiones derivadas de las auditorías.

La urgencia de actuar se ve acentuada por el contexto mundial

El informe se desarrolla en el contexto de un mercado mundial que, a su vez, está sometido a una presión creciente. El informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) sobre el mercado bananero de 2024¹ muestra que los fenómenos meteorológicos extremos, el aumento de los costes de producción, la volatilidad de las divisas y la propagación de la Raza Tropical 4 (TR4) han reducido la disponibilidad de las exportaciones de banano en muchos de los principales países productores. Mientras tanto, los precios de importación en Europa y Estados Unidos disminuyeron entre un 2 % y un 5 % en 2024. Esta combinación de una oferta inestable, el aumento de los riesgos de producción y la caída de los precios comerciales ha dejado a muchos productores operando con márgenes reducidos y cada vez menores. La fragilidad del contexto mundial acentúa la importancia de las prácticas de compra de las grandes superficies, ya que las decisiones comerciales pueden contribuir tanto a estabilizar unas cadenas de suministro sometidas a presión como a intensificar las presiones que experimentan los proveedores y los trabajadores.

¹ FAO (2024). Informe sobre el mercado bananero de 2024. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

Los datos ponen de manifiesto que no se trata de fallos aislados ni circunstanciales. Quizá en ningún ámbito resulte esto más evidente que en las condiciones contractuales: mientras que todos los compradores encuestados afirmaron que no obligan a los proveedores a aceptar determinadas condiciones, la mitad de todos los proveedores manifestó justamente lo contrario. Lo mismo ocurre con los requisitos de auditoría: mientras que casi todas las grandes superficies encuestadas consideraban que sus exigencias en materia de auditoría eran manejables y rutinarias, la mayoría de los proveedores sostuvo lo contrario, esto es, que dichos requisitos constituyen una clara fuente de presión operativa y financiera. Este patrón fue constante. En materia de planificación, precios, pagos y auditorías, las grandes superficies manifestaron de forma sistemática confianza en sus propias prácticas, mientras que los proveedores describieron una realidad diferente.

Una dimensión adicional que se desprende de la evaluación se refiere al papel de la representación independiente de los trabajadores en los esfuerzos por mejorar los salarios y las condiciones laborales. Muchos proveedores señalaron contar con sindicatos o comités de trabajadores elegidos democráticamente, y la mayoría afirmó que los implicaban en las discusiones sobre cuestiones relacionadas con el lugar de trabajo. Sin embargo, el apoyo de las grandes superficies a esta participación fue desigual. Estas dinámicas se inscriben en un contexto más amplio de presión comercial configurado por las prácticas de compra, que determina las condiciones en las que operan los representantes de los trabajadores.

Las normas internacionales del trabajo y el fundamento tripartito de la ETI subrayan que una participación significativa de los trabajadores depende de la interacción con representantes independientes de los trabajadores, incluidos los sindicatos allí donde existan. Por consiguiente, las conclusiones ponen de relieve que la representación independiente de los trabajadores sigue siendo fundamental para garantizar que los avances en materia de salarios y condiciones laborales respondan a las necesidades de los trabajadores, y que las condiciones generadas por las prácticas de compra de las grandes superficies son determinantes para la forma en que dicha participación puede llevarse a cabo.

Las prácticas de compra responsables no constituyen una mejora opcional ni un aspecto operativo cuya gestión pueda relegarse a los eslabones inferiores de la cadena de suministro. Como condición previa para lograr mejoras significativas y duraderas, las prácticas de compra deben constituir un componente central de la diligencia debida en materia de derechos humanos. Sin abordarlas, los avances en materia de salarios dignos, trabajo decente y conducta empresarial responsable seguirán siendo limitados, frágiles y desiguales en la cadena de suministro del banano.



Anexos

Metodología de la encuesta

Finalidad de los datos de la encuesta

- ▶ Generar las puntuaciones de las prácticas de compra de cada gran superficie.
- ▶ Evaluar cada una de las decisiones de compra de los minoristas, basándose en los comentarios de los proveedores de nivel 1 y nivel 2.
- ▶ Identificar las relaciones entre las prácticas de compra de las grandes superficies y su impacto en los proveedores, incluido el modo en que dicho impacto puede repercutir posteriormente en los derechos y las condiciones de los trabajadores.

Resumen de la metodología de la encuesta

▼ MÉTODO	▼ DESCRIPCIÓN
Investigación documental	Se revisó la bibliografía y la documentación existente sobre la cadena de suministro del banano con el fin de comprender la dinámica actual del sector y sus principales problemáticas. Esto incluyó informes de ONG y análisis previos de las prácticas de compra encargados por la GIZ y la IDH.
Encuestas	▶ Proveedores: Se ofreció a todos los proveedores de nivel 1 y nivel 2 de las cadenas de suministro de las grandes superficies la oportunidad de cumplimentar una encuesta detallada. Estas encuestas (descritas con mayor detalle más adelante) evaluaron a las grandes superficies con arreglo al Marco Alimentario de la ETI (Principios 2-5) y analizaron los perjuicios derivados de las prácticas de compra, incluidos sus efectos en las empresas de los proveedores de nivel 1 y nivel 2, así como en los trabajadores, productores, cultivadores, exportadores y subcontratistas. Las encuestas se distribuyeron directamente a los proveedores de nivel 1, mientras que a los proveedores de nivel 2 se les contactó mediante una combinación de intermediación de los proveedores de nivel 1 y contacto directo. ▶ Responsables de compras de las grandes superficies: Todas las grandes superficies cumplimentaron encuestas dirigidas a sus responsables de compras, en las que se recogían tanto sus prácticas de compra actuales como su percepción del grado de alineación de estas con el Marco Alimentario de la ETI. ▶ Equipos de derechos humanos o sostenibilidad de las grandes superficies: Los equipos de derechos humanos o sostenibilidad de las grandes superficies cumplimentaron encuestas en las que se recogía información sobre las dinámicas internas de la empresa y su percepción del grado de alineación con el Marco Alimentario de la ETI.
Entrevistas con informantes clave (KII, por sus siglas en inglés)	▶ Proveedores: Se realizaron entrevistas a proveedores tanto de forma remota como presencial en Fruit Attraction (2025), el Foro Mundial Bananero y Fruit Logistica (2026), así como mediante entrevistas individuales adicionales. ▶ Grandes superficies: Se invitó a cada gran superficie a participar en entrevistas sobre sus prácticas de compra. Las 12 grandes superficies participaron en entrevistas en las que estuvieron representados tanto los responsables de compras como el personal encargado de los derechos humanos. Estas conversaciones permitieron aclarar las respuestas de la encuesta y obtener una comprensión más profunda de las dinámicas de la cadena de suministro. ▶ Asociaciones empresariales, actores del sector y organizaciones no gubernamentales (ONG): La interacción con las asociaciones empresariales, los actores del sector y las organizaciones no gubernamentales (ONG) pertinentes permitió obtener una comprensión más amplia de las dinámicas del sector en su conjunto y del contexto más amplio en el que operan las prácticas de compra.

Cómo se elaboraron las encuestas

Las 12 grandes superficies participantes se abastecen colectivamente de un número estimado de 21 proveedores de nivel 1 y aproximadamente 125 proveedores de nivel 2. Ninguna gran superficie contaba con más de ocho proveedores de nivel 1 (la mayoría tenía menos). Las grandes superficies facilitaron al equipo de investigación listados de proveedores de nivel 1 y, cuando estaban disponibles, información sobre niveles posteriores de sus cadenas de suministro. Posteriormente, se solicitó a todos los proveedores de nivel 1 y a tantos proveedores de nivel 2 como fue posible contactar que cumplimentaran una encuesta. El grado de visibilidad de la cadena de suministro variaba entre las distintas grandes superficies. El equipo de investigación contactó directamente con todos los proveedores de nivel 1 y les pidió que compartieran la encuesta con sus proveedores de nivel 2. Cuando se disponía de los datos de contacto de los proveedores de nivel 2, el equipo de investigación también se ponía en contacto directamente con ellos. Además, se pidió a las propias grandes superficies que distribuyeran la encuesta entre sus proveedores. No se utilizaron bases de datos públicas y toda la información sobre los proveedores fue facilitada directamente por las grandes superficies.

Retailers' surveys		Suppliers surveys		Key informant interviews	
12	12	16	18	11	32
Buyer	Human rights	Tier 1	Tier 2	Retailer	Supplier

Todos los proveedores de nivel 1 recibieron enlaces a la encuesta y se logró llegar al menos a 50 proveedores de nivel 2. Finalmente, se recibieron respuestas de 16 proveedores de nivel 1 y 18 proveedores de nivel 2. Dado que la mayoría de los proveedores suministran a varias grandes superficies, pudieron cumplimentar una encuesta para cada una de ellas. Esto dio lugar a un total de 111 respuestas a la encuesta procedentes de 34 proveedores de nivel 1 y nivel 2. Dado que los proveedores individuales suministran a varias grandes superficies, el número de respuestas fue suficiente para evaluar a todas las grandes superficies salvo una.

En conjunto, los proveedores participantes en la encuesta representan una plantilla aproximada de 90 898 trabajadores permanentes y 7020 trabajadores temporales en los niveles 1 y 2 de la cadena de suministro. Esta cifra incluye 31 207 trabajadoras permanentes y 1841 trabajadoras temporales, lo que pone de manifiesto el alcance de la evaluación en términos de trabajadores cubiertos.

Las encuestas eran anónimas y confidenciales. Los proveedores podían optar por responder de forma completamente anónima o facilitar sus datos de contacto si así lo deseaban. Antes de compartir los informes individuales de cada gran superficie, las conclusiones específicas relativas a los proveedores se devolvieron a estos de forma anonimizada (eliminando los nombres de las grandes superficies) para que pudieran confirmar que no se estaba divulgando ninguna información sensible. Únicamente se compartieron con las grandes superficies los datos proporcionados por sus propios proveedores, y no se divulgó ninguna información facilitada por otras grandes superficies.

Con el fin de fomentar la participación, el equipo de investigación celebró varias sesiones de consulta (aproximadamente ocho) para explicar la finalidad del proyecto y de la encuesta. Estas incluyeron sesiones celebradas durante el Foro Mundial Bananero, así como reuniones independientes con proveedores, ya fuera en pequeños grupos o de forma individual, para llevar a cabo consultas y entrevistas con informantes clave. Todas estas sesiones contaron con interpretación simultánea para garantizar que los proveedores pudieran participar plenamente en el idioma de su preferencia.

La encuesta se administró en línea y consistía principalmente en preguntas de opción múltiple, aunque incluía algunas opciones de respuesta abierta. La encuesta constaba de un total de 122 preguntas y el tiempo medio de cumplimentación fue de aproximadamente 35 minutos; además, los proveedores solo veían las preguntas pertinentes para su función dentro de la cadena de suministro.

Los proveedores que suministraban a varias grandes superficies cumplimentaban una única encuesta, pero podían responder por separado respecto de cada uno de sus clientes. Los proveedores de nivel 1 seleccionaban todas las grandes superficies a las que suministraban y respondían a una serie de preguntas presentadas en formato de matriz para cada una de ellas. Los proveedores de nivel 2 identificaban a su cliente directo (el importador) y, cuando lo conocían, a las grandes superficies a las que finalmente suministraban. Cuando los proveedores de nivel 2 no sabían a qué gran superficie suministraban, respondían basándose en su experiencia de las presiones existentes en la cadena de suministro. Únicamente se incluyeron en las puntuaciones y análisis a nivel de gran superficie aquellos perjuicios que los proveedores de nivel 2 atribuyeron expresamente a una gran superficie.

Únicamente se incluyeron en el análisis las encuestas cumplimentadas en su totalidad.

Metodología de puntuación

La puntuación se realizó únicamente para los Principios 2 a 5. El Principio 1 se refiere a los procesos internos de la empresa, por lo que no puede evaluarse mediante la puntuación basada en las respuestas de los proveedores. En su lugar, la información correspondiente al Principio 1 se obtiene de la encuesta dirigida a los responsables de compras de las grandes superficies, de la encuesta dirigida a los equipos de derechos humanos y de las entrevistas con informantes clave. La puntuación de los principios se realizó en cuatro etapas, como se describe a continuación:

1. Categorización de preguntas

Las preguntas se agruparon por principio y por categoría:

- ▶ Categoría 1: Prácticas experimentadas por los proveedores (como cambios tardíos en los volúmenes de los pedidos o prácticas contractuales deficientes).
- ▶ Categoría 2: Efectos en las empresas de los proveedores.
- ▶ Categoría 3: Efecto en los trabajadores.
- ▶ Categoría 4: Efectos en los cultivadores, productores, exportadores o subcontratistas.
- ▶ Categoría 5: Efectos especialmente graves de las categorías 2 a 4, incluida la pérdida de empleo, el impago de salarios o la pérdida de contratos para cultivadores, productores, exportadores o subcontratistas.

2. Los Principios del Marco Alimentario se puntuaron de forma diferente

Los principios se puntuaron de manera diferente porque la estructura de los indicadores no es la misma en todos ellos.

- ▶ El **Principio 2** mide la calidad de la comunicación y la colaboración entre las grandes superficies y los proveedores. Aunque una comunicación deficiente o las prácticas de contratación a corto plazo pueden afectar indirectamente a los trabajadores, los indicadores de este principio están diseñados para evaluar las prácticas de interacción y colaboración entre las partes (no los resultados en materia de empleo). Por este motivo, el Principio 2 incorpora tanto acciones positivas como negativas, lo que permite una escala de puntuación más amplia.
- ▶ Los **Principios 3 a 5** están concebidos para identificar prácticas de compra perjudiciales por parte de las grandes superficies. Los indicadores de la Categoría 1 recogen comportamientos que, por definición, generan riesgo o perjuicio (como modificaciones unilaterales, pagos tardíos o plazos de entrega poco realistas). Dado que estos indicadores están formulados para detectar la presencia de prácticas perjudiciales, presentan una "naturaleza inherentemente negativa". No obstante, las grandes superficies pueden obtener una puntuación positiva en estos principios simplemente al no incurrir en estos comportamientos perjudiciales. En otras palabras, las buenas prácticas se reflejan en la ausencia de acciones negativas, en lugar de medirse mediante indicadores "positivos" independientes.

3. Cálculo de la puntuación

► Principio 2:

- Las preguntas de la Categoría 1 correspondientes al Principio 2 se puntuaron de 0 a 4 puntos en función de la calidad y la frecuencia de la práctica descrita. Las puntuaciones más altas reflejan prácticas más sólidas, más coherentes o más colaborativas. Por ejemplo, reunirse con un proveedor una vez al mes recibía 2 puntos, mientras que no reunirse nunca con él recibía 0 puntos. Por tanto, cada pregunta tenía una puntuación mínima definida de 0 y una puntuación máxima definida de 4 puntos. El total de puntos posibles para una gran superficie se calcula multiplicando el número de preguntas de la Categoría 1 por la puntuación máxima de 4 puntos. Las puntuaciones individuales se agregaron por nivel de la cadena de suministro y posteriormente se dividieron por este total para obtener una puntuación porcentual.

► Principios 3-5:

► Puntuación de categoría 1:

- Las puntuaciones se calcularon como el porcentaje de proveedores que experimentaron algún perjuicio dentro de la categoría correspondiente.
- Los perjuicios se definieron como experiencias negativas, tales como pagos tardíos o negociaciones contractuales perjudiciales.
- En el caso de las encuestas a proveedores de nivel 2, los perjuicios solo se contabilizaron cuando los proveedores indicaron que sabían que la gran superficie era la causante.

► Puntuación de las categorías 2 a 4:

- Las categorías 2 a 4 se puntuaron del mismo modo que la Categoría 1.
- La puntuación combinada de las categorías 2 a 4 se utilizó posteriormente para reducir la puntuación obtenida en la Categoría 1.

► Categoría 5 (perjuicios especialmente graves)

- Si algún participante informó de un perjuicio especialmente grave atribuible a la gran superficie, la puntuación se reducía en 20 puntos porcentuales.

► Ponderación

Se aplicó una media ponderada:

- Proveedores de nivel 1: 60 %
- Proveedores de nivel 2: 40 %

Esto refleja su diferente grado de proximidad a las grandes superficies. Los proveedores de nivel 1 mantienen relaciones comerciales directas con las grandes superficies y, por tanto, tienen una visibilidad más clara de las actuaciones de estas, mientras que los proveedores de nivel 2 experimentan los impactos en niveles más alejados de la cadena de suministro y no siempre saben qué gran superficie es la responsable. La ponderación 60/40 garantiza que el análisis refleje tanto los impactos directos como los que se producen en niveles más alejados de la cadena de suministro, al tiempo que otorga el peso adecuado a los proveedores que disponen de la información más precisa sobre las prácticas de las grandes superficies.

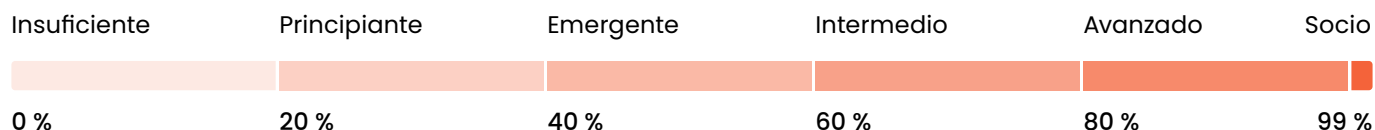
¿Todas las preguntas tienen la misma ponderación?

Dentro de cada principio, todas las preguntas tienen la misma ponderación. Cada pregunta contribuye por igual a la puntuación global de ese principio. La única excepción es la categoría de perjuicios especialmente graves, a la que se aplica una penalización fija adicional debido a la gravedad de esos comportamientos. Aparte de esta excepción, ninguna pregunta individual tiene una ponderación superior a otra.

En el Principio 2, cada pregunta contribuye con la misma puntuación máxima de 4 puntos. En los Principios 3 a 5, todas las preguntas incluidas en cada categoría también tienen la misma ponderación, ya que se puntúan como porcentajes. Una vez más, la única excepción es la categoría de perjuicios especialmente graves, a la que se aplica una penalización fija adicional debido a la gravedad de ese comportamiento. Más allá de esto, la única ponderación aplicada es la distribución del 60 % para los proveedores de nivel 1 y del 40 % para los proveedores de nivel 2, que refleja la proximidad de estos proveedores a las grandes superficies (como se ha descrito anteriormente).

4. Asignación de categorías de colaboración

Tras la puntuación de cada principio, las grandes superficies se clasificaron en distintas categorías de colaboración:



Análisis de los principios

Tras la puntuación, se compararon las respuestas de los proveedores y de las grandes superficies para identificar áreas de coincidencia y divergencia. En el caso del Principio 1, las comparaciones se realizaron entre los equipos de derechos humanos y los equipos de compras. Las entrevistas con informantes clave se utilizaron para aclarar las discrepancias y aportar información adicional. Con el fin de preservar el anonimato total de los proveedores, ninguno de ellos es identificado ni puede ser reconocido en este informe.

Posteriormente, se compartió con los proveedores participantes un borrador del análisis realizado a nivel de principio. En este proceso de retroalimentación únicamente se incluyó la información proporcionada directamente por los proveedores. Esto garantizó que los proveedores estuvieran conformes con la forma en que se representaban sus datos y que, dada la reducida dimensión de la cadena de suministro, ninguna conclusión pudiera atribuirse a un proveedor concreto. Posteriormente, se incorporaron las observaciones recibidas siempre que fue necesario realizar aclaraciones, con el fin de preservar el anonimato y la exactitud de la información.

Limitaciones de la encuesta

Representatividad

Aunque la muestra de la encuesta abarca una proporción considerable de los proveedores de nivel 1, la representación de los proveedores de nivel 2 es más limitada. Dado que no fue posible realizar un muestreo aleatorio, no puede garantizarse que los participantes sean plenamente representativos del conjunto de la población de proveedores. No obstante, la elevada proporción de respuestas de proveedores de nivel 1 mitigó esta limitación hasta cierto punto.

Sesgo de respuesta

Las asimetrías de poder en la cadena de suministro del banano son significativas, y el riesgo de perder negocio con una gran superficie puede desalentar las críticas abiertas. Durante las entrevistas con informantes clave, los proveedores se mostraron muy abiertos y compartieron relatos detallados sobre los desafíos a los que se enfrentan. Sin embargo, sus respuestas a la encuesta fueron notablemente más comedidas. Esto sugiere que las respuestas a la encuesta podrían subestimar tanto la incidencia de los perjuicios como la gravedad de los problemas relacionados con las prácticas de compra, especialmente si se tiene en cuenta que los proveedores fueron mucho más detallados y directos durante las entrevistas.

Anonimato

Se ofreció a los proveedores la posibilidad de permanecer en el anonimato. Aproximadamente la mitad optó por esta opción, de modo que la identidad de cerca de la mitad de los participantes de nivel 1 y de una proporción similar de los participantes de nivel 2 era desconocida para el equipo de investigación. Aunque siempre se sabía a qué gran superficie se refería una encuesta, podía no conocerse qué proveedor la había cumplimentado. Como resultado, las respuestas de los proveedores de nivel 1 y de nivel 2 no podían vincularse entre sí, y no era posible atribuir conclusiones específicas a proveedores concretos. Esta limitación reduce la capacidad de vincular los resultados a actuaciones específicas de las grandes superficies y plantea un reto analítico a la hora de establecer relaciones causales claras dentro de la cadena de suministro.

Limitaciones analíticas y tamaño de la muestra

Debido al reducido número de proveedores de nivel 1 en varias cadenas de suministro, se otorgó mayor peso a las respuestas de los proveedores de nivel 2 del que se había previsto inicialmente. Aunque muchos proveedores de nivel 2 conocen a las grandes superficies a las que abastecen y pueden identificar vínculos entre las actuaciones de estas y los resultados observados en la cadena de suministro, otros no pueden hacerlo. En algunos casos, la identidad de la gran superficie se infirió a partir de la información disponible sobre la cadena de suministro, lo que puede no reflejar el conocimiento real de los proveedores. La limitada visibilidad de algunos proveedores de nivel 2 probablemente dé lugar a una infranotificación de los problemas y, por consiguiente, a puntuaciones conservadoras.

Datos sobre el impacto en los trabajadores

La evaluación del impacto en los trabajadores se basa exclusivamente en la información comunicada por los proveedores. Debido a las limitaciones del proyecto, no fue posible realizar entrevistas directas con los trabajadores durante este proceso. En consecuencia, las conclusiones relacionadas con los trabajadores reflejan las percepciones y la información proporcionada por los proveedores, y no testimonios directos de los propios trabajadores. Dadas las asimetrías de poder existentes en la cadena de suministro del banano y la posible reticencia de los proveedores a revelar problemas que puedan afectar negativamente a su relación comercial, es probable que algunos impactos sobre los trabajadores estén infranotificados. En consecuencia, la gravedad y la prevalencia de los perjuicios relacionados con los trabajadores podrían ser mayores de lo que puede reflejar la información proporcionada exclusivamente por los proveedores.

Asimetrías de poder

Es probable que los datos de la encuesta reflejen las asimetrías de poder presentes en la relación comercial, ya que los proveedores son mucho más propensos a expresarse libremente sobre los Principios 2 y 3 del Marco para el Sector Alimentario que sobre los Principios 4 y 5. La planificación de la producción (Principio 3), por ejemplo, suele considerarse un ámbito operativo más que comercial, lo que la convierte en una cuestión “más segura” para que los proveedores la planteen que aspectos como la fijación de precios, las condiciones de pago o la contratación (Principio 4). Aun así, la variedad y la frecuencia de los perjuicios comunicados en relación con los Principios 2 y 3 indican que las prácticas de planificación constituyen un importante factor de presión en los niveles superiores de la cadena de suministro. El hecho de que los proveedores se sientan más capaces de opinar sobre cuestiones de planificación que sobre las condiciones comerciales sugiere que los perjuicios identificados en relación con estas prácticas comerciales podrían representar solo una parte de la realidad.

También es probable que los proveedores sean más cautelosos al plantear cuestiones relacionadas con los Principios 4 y 5, ya que estos ámbitos implican los impactos más sensibles desde el punto de vista comercial y los de mayor gravedad. Hablar abiertamente sobre condiciones contractuales injustas, prácticas de pago o decisiones relacionadas con los salarios puede percibirse como algo arriesgado en un contexto en el que las grandes superficies ejercen una influencia considerable sobre futuras oportunidades de negocio. Reconocer que estas prácticas perjudican a los trabajadores resulta especialmente delicado, ya que puede situar a los proveedores en una posición de vulnerabilidad. Como consecuencia, los proveedores pueden infradeclarar los problemas existentes en estos ámbitos, lo que significa que los perjuicios identificados probablemente representen solo una parte de la realidad.



Terminología

- ▶ **Prácticas de compra (PC):** Las “prácticas de compra” son las actuaciones que lleva a cabo una empresa compradora para adquirir, total o parcialmente, un producto, una materia prima o un servicio de una empresa proveedora. Abarcan las especificaciones técnicas, las previsiones de demanda, la planificación de la producción, los contratos, la realización de pedidos y los plazos de entrega, la negociación de costes y precios, así como las condiciones de pago.
- ▶ **Prácticas de compra responsables (PCR):** Las “prácticas de compra responsables” son aquellas prácticas de compra que no tienen un impacto negativo en las partes interesadas de la cadena de suministro. En esta evaluación, las prácticas de compra responsables (PCR) se entienden de conformidad con el Marco Común de la ETI para las Prácticas de Compra Responsables.
- ▶ **Marco Común para las Prácticas de Compra Responsables (CFRPP, por sus siglas en inglés) (denominado en este informe “Marco para el Sector Alimentario”):** Un marco desarrollado por la Ethical Trading Initiative (ETI) que establece los componentes fundamentales de unas prácticas de compra responsables. Proporciona un marco de referencia común para las grandes superficies, los proveedores y otras partes interesadas sobre el comportamiento responsable en materia de planificación, abastecimiento, contratación, determinación de costes, pagos y comunicación. En este informe, el CFRPP se denomina **Marco para el Sector Alimentario** y constituye la base de los principios utilizados en la evaluación.
- ▶ **Proveedores de nivel 1:** Proveedores directos de las grandes superficies. En la cadena de suministro del banano, suelen tratarse de importadores, empresas maduradoras o grandes exportadores que mantienen una relación comercial directa con la gran superficie y tienen una visión clara de sus actuaciones.
- ▶ **Proveedores de nivel 2:** Proveedores situados en niveles superiores de la cadena de suministro que no mantienen una relación contractual directa con las grandes superficies. Entre ellos pueden encontrarse productores, cultivadores, explotaciones agrícolas, exportadores o subcontratistas. Su grado de conocimiento de las actuaciones de las grandes superficies varía, y los impactos suelen experimentarse de forma indirecta.
- ▶ **Perjuicios:** Los perjuicios son los efectos negativos derivados de las prácticas de compra. En esta evaluación, los perjuicios incluyen los impactos sobre las empresas de los proveedores de nivel 1 (Categoría 2), los impactos sobre los trabajadores (Categoría 3) y los impactos sobre productores, cultivadores, exportadores o subcontratistas (Categoría 4). Estos pueden abarcar desde tensiones operativas o financieras hasta presiones que afectan a las condiciones de trabajo o a la estabilidad de los proveedores situados en niveles superiores de la cadena de suministro.
- ▶ **Perjuicios especialmente graves:** Los perjuicios especialmente graves son consecuencias negativas de gran gravedad vinculadas a las prácticas de compra, como la pérdida de trabajo, el impago de salarios o la pérdida de contratos por parte de subcontratistas. Representan los impactos más graves contemplados en el marco de puntuación.
- ▶ **Categorías de puntuación:** Las cinco categorías utilizadas para clasificar las preguntas de la encuesta y los impactos: (1) prácticas experimentadas por los proveedores; (2) efectos sobre las empresas de los proveedores; (3) efectos sobre los trabajadores; (4) efectos sobre los subcontratistas; y (5) perjuicios especialmente graves. Estas categorías estructuran el sistema de puntuación de los Principios 2 a 5.
- ▶ **Aguas arriba:** Las partes de la cadena de suministro que se encuentran más próximas al punto de producción. En la cadena de suministro del banano, esto incluye a cultivadores, explotaciones agrícolas, productores, centrales de empaquetado y exportadores, así como a otros proveedores que operan en etapas anteriores a la gran superficie dentro de la cadena de suministro. Cuando las actuaciones de una gran superficie afectan a proveedores, productores o trabajadores, estos impactos se trasladan aguas arriba, es decir, se propagan en dirección al origen del producto.
- ▶ **Aguas abajo:** Las partes de la cadena de suministro que se sitúan más cerca del consumidor final. En la cadena de suministro del banano, esto incluye a las grandes superficies, los centros de distribución y los consumidores. Los impactos que se trasladan aguas abajo se propagan hacia el mercado final, en lugar de hacerlo hacia los productores.

Nota de IDH y GIZ: Compromisos del sector bananero y prácticas de compra responsables

Este trabajo forma parte de los esfuerzos más amplios para promover salarios dignos en el sector bananero. Entre estas iniciativas se encuentran el Grupo de Trabajo de Minoristas Alemanes sobre Ingresos Dignos y Salarios Dignos, coordinado por la Iniciativa para Cadenas de Suministro Agrícolas Sostenibles (SASI) de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), así como los Compromisos Nacionales del Sector Minorista en materia de Salarios Dignos para las cadenas de suministro del banano en Bélgica, los Países Bajos y el Reino Unido, coordinados por IDH. Como parte de estos compromisos, 21 grandes superficies europeas del Reino Unido, los Países Bajos, Bélgica y Alemania se comprometieron a promover salarios dignos y a reducir las brechas salariales existentes con respecto al salario digno para los trabajadores de sus cadenas de suministro de banano, con objetivos fijados para 2025 o 2027.

Para cumplir estos compromisos, las grandes superficies están siguiendo la hoja de ruta de IDH sobre salarios dignos y utilizando herramientas de apoyo como la matriz salarial de IDH. Las grandes superficies también han establecido principios fundamentales de actuación, como la responsabilidad compartida y la colaboración. La labor de coordinación de IDH y GIZ se centra en crear espacios para intercambiar aprendizajes y desafíos, ofrecer soluciones técnicas, apoyar a las grandes superficies y a sus socios de la cadena de suministro en las distintas etapas de la hoja de ruta, y supervisar los avances.

A escala europea, IDH y GIZ han estado colaborando para garantizar la coherencia entre todas las iniciativas desarrolladas en el marco de la iniciativa "Better Together". El objetivo es aumentar la eficacia, mejorar el impacto y reducir las ineficiencias y la carga para los socios de la cadena de suministro. En el marco de estos compromisos, las grandes superficies han estado explorando distintas formas de reducir las brechas existentes con respecto al salario digno. En 2021, el Grupo de Trabajo de Minoristas Alemanes acordó estudiar la posibilidad de realizar contribuciones financieras voluntarias como solución a corto plazo y comenzó a aplicarlas en 2022. En 2023, todas las grandes superficies adheridas a los compromisos de Bélgica, los Países Bajos y el Reino Unido siguieron el mismo enfoque, y se alcanzó un consenso sobre esta metodología. Dieciséis grandes superficies han comenzado ya a realizar contribuciones a, al menos, una parte de sus productores, ya sea mediante contribuciones financieras independientes o a través del sistema Fairtrade.

Las grandes superficies también reconocen que la negociación colectiva, los mecanismos nacionales de fijación salarial y las prácticas de compra responsables constituyen los enfoques más sostenibles para lograr mejoras estructurales de los salarios a largo plazo. Las prácticas de compra responsables favorecen una distribución más equilibrada del valor y del riesgo a lo largo de las cadenas de suministro y constituyen la base para debatir soluciones estructurales a las brechas existentes con respecto al salario digno. En 2024, todas las grandes superficies adheridas a los compromisos nacionales financiaron la elaboración de un Marco Interno de Prácticas de Compra Responsables (PCR) para el sector minorista del banano. Como parte de este trabajo, 12 grandes superficies completaron una autoevaluación para evaluar su grado de madurez en la aplicación de prácticas de compra responsables. Este proceso fomentó el diálogo interno entre distintos departamentos y ayudó a identificar áreas de mejora para el futuro.

A pesar de esta actividad, algunos ámbitos de las prácticas de compra responsables seguían sin examinarse, en particular la forma en que los socios de la cadena de suministro experimentan las prácticas de compra de las grandes superficies y cómo estas afectan a los trabajadores. La presente evaluación se desarrolló para abordar esa carencia, proporcionando un análisis estructurado de las prácticas de compra y de sus impactos a lo largo de la cadena de suministro del banano. ETI ha sido contratada por GIZ e IDH para llevar a cabo este trabajo. Este trabajo se lleva a cabo mediante un proceso colectivo en el que participan doce grandes superficies adheridas a los compromisos del sector minorista del banano en Alemania, Bélgica, los Países Bajos y el Reino Unido: Kaufland, Aldi Nord, Aldi Süd, Rewe Group, Tesco, Sainsbury's, Asda, Co-op, Morrisons, Albert Heijn, Delhaize y Jumbo.

Como próximos pasos, GIZ ha encargado a ETI seguir adaptando el Marco de Prácticas de Compra Responsables (PCR) para el sector minorista del banano, tomando como base el Marco Común de Prácticas de Compra Responsables en el Sector Alimentario de la ETI y los resultados de la presente evaluación. Todas las grandes superficies participantes en este proyecto han recibido un informe individual con sus resultados específicos y recomendaciones, con el fin de apoyar los debates internos e identificar nuevas áreas de mejora. Todos los minoristas alemanes y varias de las grandes superficies adheridas a los compromisos de IDH participarán en una segunda fase del proyecto, cuyo objetivo es que cada una de ellas elabore un plan de acción basado en las recomendaciones recibidas. En los próximos años, IDH y GIZ realizarán un seguimiento con las grandes superficies participantes sobre la aplicación de estas recomendaciones.



**Ethical
Trading
Initiative**

ETI is a leading alliance of NGOs, trade unions, and companies advancing human rights in supply chains.

Our vision is of a world of work that protects human rights, ensures dignity for all, provides opportunity and is free of exploitation and abuse.



Ethical Trading Initiative

LHBO4 Kennington Business Park
1-3 Brixton Rd, London SW9 6DE
United Kingdom



+44 (0)20 7841 4350



ethicaltrade.org



info@eti.org.uk



[LinkedIn](#)

If you require any further information, please contact melissa.karadana@eti.org.uk