



DEBORA L. SPAR

Contra la Pared: Nike y las Prácticas Laborales Internacionales

Moore: ¿Niños de 12 años trabajando en las fábricas de Indonesia? ¿Eso está bien para usted?

Knight: No hay niños de 12 años trabajando en las fábricas. . . la edad mínima es 14 años.

Moore: ¿Qué pasa con los 14 años entonces? ¿A usted no le preocupa?

Knight: No.

—Phil Knight, CEO de Nike, hablando con el director Michael Moore, en una escena de la película documental *The Big One*, 1997.

Nike está elevando la edad mínima de los trabajadores en zapatería a 18 años. . . Nike tiene tolerancia 0 con respecto a trabajadores menores de edad.¹

.Phil Knight, 1998

En 1997, Nguyen Thi Thu Phuong murió mientras hacía zapatillas. Mientras recortaba suelas sintéticas en una fábrica de contratación, la máquina de un compañero de trabajo se rompió, disparando piezas de metal a través del taller de la fábrica, una de las cuales entró al corazón de Phouang. La mujer vietnamita de 23 años murió de manera instantánea.² Aunque puede haber sido la más dramática, la muerte de Phuong no era en absoluto la primera desgracia que golpeaba el extendido imperio manufacturero de Nike. En realidad, en las décadas de 1980 y 1990, la corporación había sido atormentada por una serie de incidentes laborales y pesadillas de relaciones públicas: trabajadores menores de edad en plantas indonesias, alegatos de sobretiempo forzado en China, condiciones laborales peligrosas en Vietnam. Durante un tiempo, las historias habían estado confinadas a círculos laborales y publicaciones activistas. Al momento de la muerte de Phuong, sin embargo, las condiciones laborales en Nike habían trascendido a la opinión pública en general. Los informes sobre abusos en las plantas de Nike habían aparecido en publicaciones como *Time* y *Business Week*, y estudiantes de universidades importantes, como Duke y

¹ "Nike CEO Philip Knight Announces New Labor Initiatives," *PR November*, 12 de mayo de 1998.

² Tim Larimer, "Sneaker Gulag: Are Asian Workers Really Exploited?" *Time International*, 11 de mayo de 1998, p.30.

El caso de LACC número 712-S17 es la versión en español del caso de HBS número 9-700-047. Este caso fue preparado por la Investigadora Asociada Jennifer L. Burns bajo la supervisión de la Profesora Debora L. Spar. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2012 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

Brown, habían organizado boicots a los productos Nike. Incluso Doonesbury se había unido a la lucha, con una serie de viñetas que vinculaban a la compañía con trabajadores asiáticos menores de edad y explotados. Antes de estos ataques, Nike había sido ampliamente considerada como una de las compañías más atractivas y exitosas del mundo. Ahora Nike, la compañía de Michael Jordan y Tiger Woods, los símbolos del *swosh* y las proezas atléticas, estaba haciéndose cada vez más conocida como la compañía del abuso laboral. Y su respuesta inicial —“No hacemos zapatillas”— estaba siendo cada vez más difícil de sostener.³

Nike, Inc.

Nike, con base en Beaverton, Oregon, había sido una historia de éxito corporativo durante más de tres décadas. Era una compañía de calzado deportivo, pero una compañía que estaba armada de una actitud inimitable, un crecimiento fenomenal y la aparente capacidad de dictar las tendencias de la moda a algunos de los consumidores más influyentes del mundo. En la década de 1970, Nike había empezado a captar por primera vez la atención tanto de adolescentes que imponían la moda como de los observadores financieros. Nike, que vendía una combinación de calzado básico y atletismo callejero elegante, empujó sus ingresos desde un nivel de \$60.000 dólares, en 1972, a unos asombrosos \$49 millones de dólares en sólo diez años.⁴ Salió a la bolsa en 1980 y luego sorprendió a Wall Street a mediados de la década de 1990, cuando el crecimiento anual se mantuvo resueltamente en dos dígitos y los ingresos subieron a más de \$9.000 millones de dólares. En 1998, Nike controlaba más de 40% del mercado de calzado deportivo de Estados Unidos, de \$14.700 millones de dólares. También era una fuerza de crecimiento en el mercado de \$64.000 millones de dólares de ropa deportiva, en el vendía un amplio rango de equipos de inspiración deportiva a los consumidores de todo el mundo.⁵

Lo que diferenciaba a Nike de sus competidores no era tanto su calzado como su estrategia. Al igual que Reebok, Adidas y New Balance, Nike vendía un rango bastante amplio de calzado deportivo y a un rango bastante amplio de consumidores: hombres y mujeres, deportistas y no deportistas en mercados de todo el mundo. Su estrategia, sin embargo, fue pionera, el producto de una idea relativamente simple que el CEO Phil Knight había tramado por primera vez en 1962, mientras era un estudiante de la Stanford Business School. La fórmula tenía dos ganchos principales: en primer lugar, la compañía rebajaría los costos mediante la tercerización de *toda* la manufactura. No habría producción interna, ninguna línea dedicada a la manufactura. En lugar de eso, todos los productos serían hechos por fábricas independientes de contratación, lo que crearía una de las primeras corporaciones “virtuales” del mundo: una empresa manufacturera sin activos físicos. Luego, el dinero que se ahorrara con la tercerización se dedicaría al marketing. Desde el comienzo, Knight se focalizó, en especial, en el respaldo de celebridades, utilizando atletas de alto perfil para establecer una identidad de marca invencible alrededor del nombre Nike. Si bien otras empresas habían utilizado en el pasado el aval de celebridades, Nike llevó la práctica a nuevas alturas, inscribiendo el logo de Nike en las camisetas de atletas como Michael Jordan y Tiger Woods, y

³ La cita es de Martha Benson, vocera regional de Nike en Asia, Ver Larimer, p. 30.

⁴ David B. Yoffie, *Nike A (Condensed)*, HBS Case 391-238 (Boston: HBS Press, 1991), p. 1:

⁵ Ambas cifras son para las ventas detallistas. *Footwear 1999*, (North Palm Beach: Athletic Footwear Association, 1999; introduction; Dana Eisman Cohen y Sabina McBride, *Athletic Footwear Outlook 1999*, (New York, Donaldson, Lufkin & Jenrette, 1998), p- 3-

dejando que su mera celebridad representara la imagen de Nike. “Ver a atletas de renombre usando el calzado de Nike,” insistía Knight, “es más convincente que cualquier cosa que pudiéramos decir acerca de él.”⁶ Con la ayuda del “*swoosh*,” un logo distintivo e instantáneamente reconocible, en la década de 1990 Nike se convirtió en una de las marcas más conocidas del mundo, al igual que un símbolo global de lo deportivo y urbano atractivo.

Pero dentro de esta historia de éxito yacía una ironía central que sólo se haría evidente a fines de la década de 1990. Si bien el marketing de los productos Nike se basaba en la venta de un artículo de moda de alto perfil a ciudadanos de los EE.UU. acomodados que deseaban poder “Sólo Hacerlo” como Jordan y Woods, la *manufactura* de estas zapatillas estaba basada en una relación distante y a menudo incómoda con trabajadores mal pagados que no eran norteamericanos. Porque según el plan original de Knight, Nike no sólo entregaría a terceros la manufactura, sino que lo haría específicamente en lugares del mundo con mano de obra barata.

Nike firmó sus primeros contratos con manufactureros japoneses, pero después trasladó su base aprovisionamiento empresas en Corea del Sur y Taiwán, donde los costos eran más bajos y la producción confiable. En 1982, 86% de las zapatillas de Nike procedían de uno de esos dos países, y Nike había establecido una gran red de proveedores en ambas naciones. Pero, a medida que Corea del Sur y Taiwán se hacían más ricos, los costos subieron y Nike empezó a urgir a sus proveedores para que trasladaran sus operaciones a nuevas regiones de costos más bajos. Ansiosos de conservar el favor de la compañía, la mayor parte de los fabricantes satisfizo con rapidez el deseo de la compañía, trasladando sus plantas, relativamente baratas, a China o Indonesia. En 1990, estos países habían reemplazado en gran medida a Corea del Sur y Taiwán como el núcleo de la red mundial de Nike. Indonesia, en especial, se había transformado en una ubicación crítica, con seis fábricas que proveían a Nike y una industria del calzado entusiasta y próspera.⁷

Cuidando el Negocio

Al comienzo, Indonesia pareció ser una ubicación ideal para Nike. Los salarios eran bajos, la fuerza de trabajo era dócil, y un gobierno autoritario estaba deseando inversiones extranjeras directas. En el país había sindicatos y ocasionales atisbos de activismo, pero el gobierno de Suharto estaba claramente más interesado en atraer a los inversionistas que en acceder a cualquier exigencia de los sindicatos. De manera que los salarios se mantuvieron bajos y las exigencias laborales eran mínimas. En 1991, la paga diaria mínima en la capital de Indonesia era de apenas \$1 dólar, en comparación con un salario diario típico de \$24.40 dólares en Corea del Sur⁸ y un salario por hora de manufactura de calzado deportivo de alrededor de \$8 dólares en Estados Unidos.⁹ Para empresas como Nike, este diferencial era clave, según un reportero

⁶ Yoffie, p.6.

⁷ Philip M. Rosenzweig y Pam Woo, *International Sourcing in Footwear: Nike y Reebok*, HBS case 394-189 (Boston: HBS Press, 1994), pp. 2-5.

⁸ Elliot B. Smith, “K-Swiss in Korea,” *California Business*, octubre de 1991, p. 77.

⁹ Rosenzweig y Woo, p. 3.

de *Far Eastern Economic Review*, el calzado que salía de China e Indonesia costaba aproximadamente 50% menos que el que se hacía en Taiwan y Corea del Sur.¹⁰

Justo cuando Nike se estaba afirmando en sus operaciones de Indonesia, sin embargo, una extraña ola de inquietud laboral atravesó el país. Huelgas, que en la década de 1980 habían sido prácticamente inexistentes, empezaron a producirse con creciente frecuencia; según las cifras del gobierno, en 1991 hubo 112 huelgas,¹¹ un agudo aumento sobre las 19 que se informaron en 1989.¹² En los periódicos indonesios también aparecieron una serie de polémicos artículos acerca de los abusos laborales de las compañías extranjeras, desencadenando demandas sin precedentes de los trabajadores de las fábricas y empoderando a un grupo pequeño, pero poderoso de organizadores laborales.

La fuente de estas huelgas y artículos era misteriosa. Algunos afirmaban que el propio gobierno indonesio estaba detrás del movimiento, tratando de convencer a una comunidad internacional cada vez más suspicaz del compromiso del país con la libertad de expresión y los derechos laborales. Otros veían la mano de organizadores externos, que habían venido a Indonesia con el único propósito de sindicalizar su fuerza de trabajo y poner problemas a sus inversionistas extranjeros. Y había algunos otros que veían estas explosiones como erupciones al azar, grietas en la placa autoritaria que asumieron rápidamente una vida propia. En cualquier caso, la inquietud se produjo justo alrededor del tiempo en que Nike se expandió a Indonesia. En 1991, la Asociación por la Libertad de Trabajo Asiático-Americana (AAFLI, por su sigla en inglés, una rama de la AFL-CIO) publicó un informe altamente crítico sobre las compañías extranjeras en Indonesia. Más adelante en ese mismo año, un grupo de economistas laborales indonesios del Instituto Tecnológico de Bandung (ITB), emitió un informe similar, documentando prácticas abusivas en las fábricas indonesias y rastreándolas a los propietarios extranjeros. En el medio de esta corriente de críticas estaba un organizador laboral con una arraigada aversión a Nike y la decisión de remodelar sus prácticas globales. Su nombre era Jeff Ballinger.

El papel de Ballinger

Ballinger, que era un activista laboral desde que estaba en la secundaria, pensaba apasionadamente que cualquier compañía tenía una obligación importante hacia incluso el menos importante de sus empleados. Le preocupaba especialmente la tenaz brecha de las tasas salariales entre los países desarrollados y los países en desarrollo, y las oportunidades que esta brecha creaba para que compañías occidentales ricas explotaran a las comunidades laborales políticamente reprimidas. En 1988, Ballinger fue designado para dirigir la oficina de la AAFLI en Indonesia, y se le encargó que investigara las condiciones laborales existentes en las plantas indonesias y que estudiara el cumplimiento de las compañías norteamericanas de ultramar con respecto a los salarios mínimos. En el curso de su investigación, entrevistó a trabajadores de cientos de fábricas y documentó la extendida insatisfacción de los trabajadores con las condiciones laborales.

¹⁰ Mark Clifford, "Pain in Pusan," *Far Eastern Economic Review*, 5 de noviembre de 1992, p. 59.

¹¹ Suhaini Aznam, "The Toll of Low Wages," *Far Eastern Economic Review*, 2 de abril de 1992, p. 50.

¹² Margot Cohen, "Union of Problems; Government Faces Criticism on Labor Relations," *Far Eastern Economic Review*, 26 de agosto de 1993, p. 23.

En poco tiempo, Nike surgió como un blanco clave. Ballinger creía que la política de competir en base al costo de Nike fomentaba e incluso estimulaba el hecho de que los contratistas maltrataran a sus trabajadores en procura de cuotas de producción poco realistas. Aunque Indonesia tenía legislación de protección laboral vigente, una extendida corrupción hacía que las leyes fueran prácticamente inútiles. Si bien el gobierno empleaba a 700 inspectores laborales, Ballinger descubrió que de las 17.000 infracciones informadas en 1988, sólo doce fueron a juicio. El soborno se hizo cargo del resto.¹³ Según él creía, los contratistas de Nike, en particular, transgredían regularmente las leyes laborales indonesias y pagaban salarios inferiores a las necesidades de subsistencia, no permitiendo a los trabajadores satisfacer sus requerimientos diarios de alimentación y otras necesidades. Y para rematar el tema, él encontró que la actitud de Nike frente a estas prácticas laborales era descarada: “Esto ocurrió aproximadamente a la vez que el símbolo del *swoosh* empezaba a aparecer en todo y todos,” recuerda Ballinger, “Quizás fue el pavoneo lo que lo hizo.”¹⁴

Lo que también “lo hizo,” sin embargo, fue el propio cálculo estratégico de Ballinger, una política de “un país-una compañía,” cuidadosamente concebida. Ballinger sabía que su trabajo sólo podía ser efectivo si se focalizaba cuidadosamente. Y si su meta era atraer la atención mundial hacia la explotación de los trabajadores de fábricas del tercer mundo por parte de ricas compañías de los EE.UU., entonces Nike era un blanco casi ideal. La aritmética era simple. El mismo poder de marketing y marca que impulsaba la última línea del balance de Nike podía ser usado también para impulsar el valor moral contra la explotación de los trabajadores asiáticos. Después de la publicación de su informe AAFLI, Ballinger se propuso transformar la fortaleza competitiva de Nike en una vulnerabilidad estratégica.

Durante varios años, él trabajó en los márgenes del mundo activista, operando desde el subterráneo de sus suegros y publicando su propio boletín informativo sobre las prácticas de Nike. En general, nadie se interesó realmente. Pero entonces, a comienzos de la década de 1990, los argumentos de Ballinger coincidieron con las huelgas que barrieron Indonesia y el recién descubierto interés de los grupos de medios de comunicación. De pronto, sus historias eran grandes noticias y tanto el gobierno indonesio como las empresas norteamericanas habían empezado a poner atención.

Cambios Iniciales

El primero que respondió a las críticas de Ballinger y otros activistas fue el propio gobierno. En enero de 1992, Indonesia elevó el salario diario mínimo desde 2100 rupias a 2500 rupias (\$1.24 dólares). De acuerdo a observadores externos, el nuevo salario no era en absoluto suficiente: sólo proporcionaba 70% de las necesidades físicas mínimas de un trabajador (tal como las definió el gobierno indonesio) y se diluía aún más por la forma en que muchas fábricas distribuían los salarios y beneficios.¹⁵ El aumento salarial tampoco tuvo impacto alguno en el “salario de capacitación,” que era menor al salario mínimo y a menudo se seguía pagando mucho después de que hubiera expirado el período de capacitación. Además, muchas fábricas pasaron por alto las nuevas normas sobre

¹³ Entrevista con el autor del caso, Cambridge, MA, 6 de julio de 1999.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Una fábrica, por ejemplo, podía pagar un salario base de menos de 2.500 rupias, pero elevar la remuneración total a niveles legales al sumarle una asignación para alimentación y pagos de incentivo (ver Azam, p. 50).

salarios o hacían peticiones al gobierno para ser eximidos de ellas. Aún así, las acciones del gobierno por lo menos demostraban que había alguna disponibilidad para responder. Los críticos tomaron nota de esta acción y continuaron con sus huelgas y ataques a través de los medios de comunicación.

A pesar de la crítica, Nike insistió en que las condiciones laborales de sus contratistas no eran —ni podían ser— responsabilidad de Nike ni tampoco le concernían. E incluso si en las fábricas contratistas realmente existían transgresiones a los derechos laborales, declaró el gerente general de la compañía en Jakarta, “no creo que yo necesite saberlo.”¹⁶ La línea empresarial de Nike sobre el tema era clara y obstinada: al no tener una instalación manufacturera propia, la compañía no podía ser responsabilizada por las acciones de contratistas independientes.

Al darse cuenta de la gravedad del tema laboral, Nike pidió a Dusty Kidd, un miembro recientemente contratado de su departamento de relaciones públicas, que redactara una serie de normas para sus contratistas. En 1992, estas normas se compaginaron en un Código de Conducta y Memorándum de Entendimiento y se agregaron a los nuevos contratos que se enviaron a los contratistas de Nike. En el Memorándum, Nike abordaba siete aspectos diferentes de las condiciones laborales, incluidos estándares de seguridad, normas ambientales y seguros del trabajador. En él se exigía los proveedores que certificaran que estaban cumpliendo con todas las normas y reglamentos aplicables y se esbozaban los principios generales de honestidad, respeto y no discriminación.

Mientras tanto, otras compañías de calzado habían estado enfrentando problemas similares. Reebok, un competidor importante de Nike, también se abastecía fuertemente en Indonesia y Corea del Sur. Al igual que Nike, también había sido objeto de la presión de los activistas y los ataques denigratorios de medios de comunicación. Pero a diferencia de Nike, Reebok se había movido agresivamente en el campo de los derechos humanos. En 1988, creó el Premio Reebok a los Derechos Humanos, concedido anualmente a jóvenes colaboradores con la causa de los derechos humanos, y, en 1990, adoptó una política formal de derechos humanos.¹⁷ Cuando los activistas acusaron a la compañía de violar los derechos de los trabajadores en Indonesia, Reebok respondió con un amplio conjunto de pautas que hablaba en el lenguaje explícito de los derechos humanos, que establecía un conjunto de estándares específicos para los contratistas de la compañía y prometía auditar a esos contratistas para asegurar el cumplimiento.¹⁸ Fue un gran paso para una compañía manufacturera estadounidense que iba considerablemente más allá de lo que Nike había estado dispuesta a ir.

En el Centro de la Atención

En 1992, las críticas a las prácticas laborales de Nike había empezado a filtrarse fuera de Indonesia. En la edición de agosto de la revista *Harper's*, Ballinger publicó un talón de pago anotado de una fábrica indonesia, haciendo la que pronto sería la famosa comparación entre los salarios de los trabajadores y el contrato de respaldo de Michael Jordan. Él observó que con las tasas de salarios que aparecían en el talón de pago, a un trabajador indonesio le tomaría 44.492 años ganar el equivalente

¹⁶ Adam Schwartz, “Running a Business,” *Far Eastern Economic Review*, 20 de julio de 1991, p. 16.

¹⁷ Rosenweig y Woo, p. 7.

¹⁸ *Ibid.*, pp. 16-17.

del contrato de respaldo de Michael Jordan.¹⁹ Luego el *Oregonian*, de Portland, el periódico de la ciudad natal de Nike, publicó una serie de artículos durante el curso de los Juegos Olímpicos de Barcelona, en 1992. También en las Olimpiadas, apareció un pequeño grupo de manifestantes que entregaba panfletos que acusaban a Nike de explotar a los trabajadores de las fábricas. La primera cobertura a nivel masivo se produjo en julio de 1993, cuando la CBS entrevistó a trabajadores indonesios que revelaron que se les pagaba sólo 19¢ de dólar por hora. Las trabajadoras no podían dejar los dormitorios de la compañía los domingos y necesitaban presentar una carta especial de autorización de la gerencia para hacerlo. Nike respondió algo más enérgicamente a esta siguiente ronda de alegatos, y contrató a la firma de contabilidad Ernst & Young para que realizara auditorías formales en sus fábricas de ultramar. Sin embargo, debido a que Ernst & Young eran pagados por Nike para que realizaran estas auditorías, los activistas pusieron desde un comienzo en tela de juicio su objetividad. La crítica pública de las prácticas laborales de Nike siguió aumentando.

Y de pronto, en 1996, el tema del abuso laboral extranjero adquirió un nombre y una cara: los de Katie Lee Gifford, la popular anfitriona de un programa diurno de conversación. En abril, activistas de derechos humanos revelaron que la línea de vestuario respaldada por Gifford había sido fabricada mediante trabajo infantil en Honduras. En lugar de negar la conexión, Gifford se unió de inmediato a la causa. Cuando apareció en televisión, llorando y pidiendo perdón, estalló una ola de cobertura de los medios de comunicación. O, como recuerda Ballinger: “Fue entonces cuando mi teléfono realmente empezó a sonar.”²⁰ Aunque Nike no estuvo directamente implicada en el escándalo Gifford, emergió rápidamente como un símbolo de la explotación de los trabajadores y se convirtió en el chivo expiatorio de alto perfil para los medios de comunicación.

El trabajo infantil fue el primer ámbito de preocupación. En Julio, la revista *Life* publicó una historia a cerca del trabajo infantil en Pakistán, en incluyó una foto de un niño de 12 años cosiendo una pelota de fútbol Nike.²¹ Después la propia Gifford hizo un llamado a sus colegas célebres, como Michael Jordan, para que investigaran las condiciones bajo las cuales eran hechos los productos que avalaban y que hicieran algo al respecto si era necesario. Jordan dejó de lado las sugerencias de que era personalmente responsable de las condiciones presentes en las fábricas de Nike, dejando la responsabilidad a la propia compañía. Cuando Nike se negó a dejar que el Reverendo Jesse Jackson visitara una de sus fábricas en Indonesia, los medios de comunicación se aprovecharon en grande de la historia, haciendo notar, en contraste, que Reebok había enviado en avión a uno de sus ejecutivos a Indonesia sólo para acompañar a Jackson en una visita.

En ese momento, incluso algunos observadores pro-empresa empezaron a subirse al carro de la victoria. Tal como advertía un editorial del *Business Week*: “Muy pocos ejecutivos comprenden que el clamor por un aprovisionamiento ético no va a desaparecer con la ola de un comunicado de prensa mágico. Ellos han alegado, falsamente, que las condiciones en las fábricas administradas por subcontratistas están fuera de su control. . . Tales actitudes, ya no servirán para blanquear la imagen.

¹⁹ Jeff Ballinger, “The New Free-Trade Heel,” *Harper’s Magazine*, agosto de 1992, p. 64.

²⁰ Entrevista del autor del caso.

²¹ Las enérgicas protestas de Nike impidieron que la revista publicara la foto en su portada. Nike argumentó convincentemente que la foto estaba amañada, Porque la pelota estaba inflada de manera que el “swoosh” de Nike se viera claramente. En realidad las pelotas de fútbol se cosen mientras están desinfladas. Sin embargo, la compañía admitió que, inadvertidamente, había dependido del trabajo infantil durante sus primeros meses de producción en Pakistán.

Mientras la industria busca soluciones a tientas, “concluía el editorial, “Nike será una empresa clave que habrá que observar.”²²

La Visión desde Washington

Antes de que pasara mucho tiempo, la atención sobre el problema laboral se había extendido hasta Washington. Sintiendo que se trataba de un asunto candente, varios senadores y representantes saltaron a la palestra y empezaron a sugerir soluciones legislativas al problema del abuso laboral en ultramar. El representante George Miller (D-CA) lanzó una campaña orientada a los detallistas que haría obligatorio el uso de etiquetas “Sin Sudor” que garantizaran que no se había empleado obreros explotados ni niños en la producción de un artículo de indumentaria. “Los padres,” proclamó, “tienen derecho a saber que los juguetes y las ropas que compran para sus hijos no están hechos por niños explotados.” Para hacer cumplir esa garantía, agregó Miller, “creo que el Congreso tendrá que intervenir.”²³

A continuación de la protesta pública, el Presidente Clinton congregó a una fuerza de tarea presidencial para estudiar el problema, llamando a líderes de las industrias del vestuario y el calzado a que se integraran y ayudaran a desarrollar estándares laborales aceptables para las fábricas en el extranjero. Conocida como la Apparel Industry Partnership (AIP, [Asociación de la Industria de Vestuario]), la coalición, que también incluyó a miembros de las comunidades activistas, laborales y religiosas, pretendía ser un modelo de colaboración entre la industria y sus más francos críticos, agenciada por el gobierno de Estados Unidos. Nike fue la primera compañía en incorporarse.

Con el fin de complementar su contratación de Ernst & Young, en octubre de 1996 Nike también estableció un Departamento de Prácticas Laborales, encabezado por el ex ejecutivo de relaciones públicas Dusty Kidd. En un comunicado de prensa, Knight anunció la formación del nuevo departamento y alabó las recientes iniciativas de Nike con respecto a las prácticas laborales justas, tales como la participación de Nike en el AIP de Clinton, su membresía en la organización Negocios para la Responsabilidad Social, y un diálogo continuo con organizaciones no gubernamentales interesadas (ONGs). “Continuamos elevando la vara año a año,” dijo Knight. “Primero al tener la auditorías de Ernst & Young, y ahora con un grupo de empleados de Nike cuya única dedicación será ayudar a mejorar las cosas para los trabajadores que hacen los productos Nike. En las prácticas laborales como en los deportes, en Nike creemos que “No Hay Línea de Meta.”²⁴ Y en realidad, tenía razón, porque la campaña anti-Nike estaba recién empezando.

La Silla Caliente

En lo que se refiere a las relaciones públicas, 1997 fue para Nike aún peor que 1996. En gran medida, como lo había previsto Ballinger, la gigantesca máquina de marketing de Nike se volvió contra ella y en un clima inundado de sentimientos anti-Nike, cualquier intento de autopromoción de Nike se convertía en un blanco fácil. En 1997, la compañía empezó a expandir su cadena de gigantesca tiendas minoristas, sólo para encontrarse con que cada Niketown recientemente abierta venía con una

²² Mark L. Clifford, “Commentary: Keep the Heat on Sweatshops,” *Business Week*, 23 de diciembre de 1996, p. 90.

²³ “Honduran Child Labor Described,” *The Boston Globe*, 30 de mayo de 1996, p. 13.

²⁴ “Nike Establishes Labor Practices Department,” *PR Newswire*, 2 de octubre de 1996.

manifestación instantánea de protesta, que incluía espectadores que gritaban, piqueteros que agitaban pancartas y barricadas policiales. Reconociendo una buena historia cuando la veían, los periodistas metieron entusiastamente a las celebridades que respaldaban a Nike a la batahola. Michael Jordan fue acibillado con preguntas sobre Nike en las conferencias de prensa destinadas a celebrar su desempeño atlético, y el gran futbolista Jerry Rice fue perseguido hasta causarle una agitación visible cuando llegó a la gran apertura de una nueva Niketown en San Francisco.²⁵

Quizás uno de los indicadores más claros de que Nike estaba en problemas se produjo en mayo de 1997, cuando Doonesbury, la popular tira cómica, dedicó toda una semana a los problemas de Nike. En 1.500 periódicos, millones de lectores vieron cómo Kim, la esposa de Mike Doonesbury, regresaba a Vietnam y encontraba a una prima perdida hacía largo tiempo trabajando en una condición deprimente en una fábrica de Nike. Las tiras seguían la pista a la creciente participación de Kim en el movimiento activista y los intentos del corrupto gerente de la fábrica para engañarla con respecto a las verdaderas condiciones de trabajo en las fábricas contratistas de Nike. En Doonesbury, Nike había llegado a un hito cultural desgraciado. Como observara un medio de comunicación: “Es como meterse en el monólogo de Jay Leno. Eso significa que la percepción de sus fallas ha alcanzado una masa crítica, y todo el mundo se siente libre para meterse con usted.”²⁶ La aparición de las tiras de Doonesbury también marcó el traslado del sentimiento anti-Nike desde los márgenes de la vida norteamericana al centro de ella. La que había sido la causa favorita de los activistas de izquierda, golpear a Nike, se había convertido en el más reciente de los deportes populares en los EE.UU..

Incluso algunos de los amigos naturales de la compañía asumieron una visión desfavorable de sus acciones. El *Wall Street Journal* publicó un artículo de opinión afirmando que: “Nike Deja que los Críticos lo Traten a Patadas.” El autor argumentaba que Nike había sido “su propio peor enemigo” y que sus esfuerzos de relaciones públicas sólo habían empeorado el problema. Según el autor, si Nike hubiera reconocido antes sus malas acciones y después presentado hechos económicos que mostraran la verdadera situación de sus trabajadores, la crisis se hubiera desinflado.²⁷ En cambio, no había hecho otra cosa que ganar fuerza. Incluso se esperaban más problemas con el estreno previsto de *The Big One*, una película documental de Michael Moore de la cual se esperaba que fuera muy crítica de las prácticas laborales de Nike.

Control de Daños

A fines de 1996, la compañía decidió recurrir a fuentes externas y contrató a Andrew Young, el respetado líder de los derechos civiles y ex alcalde de Atlanta, para que realizara una evaluación independiente de su Código de Conducta. En enero de 1997, Knight concedió a la recientemente formada empresa GoodWorks International de Young “autoridad total. . . para ir a cualquier lugar, ver cualquier cosa y hablar con quien quisiera de la familia Nike acerca de este tema.”²⁸

²⁵ “Protestors Swipe at the Swoosh, Catch Nike’s Jerry Rice Off Guard,” *The Portland Oregonian*, 21 de febrero de 1997, p. C1

²⁶ Jeff Manning, “Doonesbury Could Put Legs on Nike Controversy,” *The Portland Oregonian*, 25 de mayo de 1997, p. A14

²⁷ Greg Rushford, “Nike Lets Critics Kick It Around,” *The Wall Street Journal*, 12 de mayo de 1997, p. 27.

²⁸ Andrew Young, *Report: The Nike Code of Conduct*, (GoodWorks International, LLC, 1997), p. 27.

Poco después, Young fue a Asia, visitó a los proveedores de Nike y regresó para emitir un informe formal. El día en que el informe fue hecho público, Nike sacó avisos a página completa en los principales periódicos que destacaban una de las principales conclusiones de Young: “Estoy sinceramente convencido de que Nike está haciendo un buen trabajo. . . Pero Nike podría y debería hacerlo aun mejor.”²⁹ Young no dio a Nike carta blanca con respecto a las prácticas laborales. En realidad, hizo un cierto número de recomendaciones, instando a Nike a mejorar sus sistemas para informar sobre las quejas de los trabajadores, a publicitar su Código más ampliamente y a explicarlo con mayor claridad, y a implementar programas de conciencia cultural y capacitación en idiomas para los gerentes expatriados. Young también declaró que era necesario un monitoreo de las fábricas realizado por terceros, pero estuvo de acuerdo en que no era adecuado que esa función la cumplieran críticos de Nike de las ONGs.

En lugar de calmar a los críticos de Nike, el informe de Young tuvo el efecto exactamente contrario. Los críticos estaba indignados por la metodología de investigación y las conclusiones del informe y no se impresionaron por la participación de Young. Afirmaban que Young no había abordado el problema de los salarios pagados por las fábricas, que para muchos observadores eran el punto crucial del problema, y que había pasado sólo 10 días entrevistando trabajadores. Además, durante esas entrevistas, Young había dependido de traductores proporcionados por Nike, un error importante para las técnicas aceptadas de investigación en derechos humanos. Finalmente, los críticos también observaron que el informe fue llenado con fotografías, y que utilizaba un tipo de letra grande y llamativo, lo que era un formato inusual para el informe de una investigación.

Desde el comienzo, los ejecutivos de Nike habían afirmado en vano que ellos eran el blanco de una campaña mediática mal informada, señalando que aunque Nike estaba siendo vigorosamente monitoreada por activistas y los medios de comunicación, nadie monitoreaba a los monitores. Este punto fue elocuentemente desarrollado por la publicación de un artículo de cinco páginas en *New Republic*, en el cual el autor, Stephen Glass, despotricaba contra el informe de Young por inexactitudes y engaño efectivos, y resumía: “Este fue un problema de relaciones públicas, y la mayor empresa de zapatillas deportivas del mundo hizo lo que hace mejor: compró el aval de una celebridad.”³⁰ Las afirmaciones de Glass fueron repetidas por varios otros medios de comunicación, que también denunciaron la falsedad de Nike y la ineptitud de Young. Sin embargo, a los pocos meses estalló un escándalo grave en *The New Republic*, cuando se descubrió que la mayor parte de los artículos de Glass eran casi ficticios. Aparentemente, Glass citaba rutinariamente a individuos con los cuales nunca había hablado o que ni siquiera existían, y dependía de estadísticas e información de organizaciones inventadas por él mismo.

El Problema de los Salarios

En el debate público, la cuestión de las condiciones laborales estaba expresada en gran medida en el lenguaje de los derechos humanos. Se trataba de trabajo infantil, o trabajo esclavo, o de obreros que trabajaban en entornos inseguros o inhumanos. Enterrado debajo de estos temas polémicos, había

²⁹ Young, p. 59.

³⁰ Stephen Glass, “The Young and the Feckless,” *The New Republic*, 8 de septiembre de 1997, p. 22.

uno aún más polémico: los salarios. Según muchos activistas laborales, en el mundo en desarrollo a muchos trabajadores simplemente se les estaba pagando demasiado poco: demasiado poco para compensar sus esfuerzos, demasiado poco en comparación con el precio final de los bienes producidos, incluso demasiado poco para vivir. Para muchos economistas de negocios, sin embargo, tales argumentos eran, en el mejor de los casos, discutibles, y en el peor, un proteccionismo velado. Los salarios, sostenían, eran establecidos simplemente por las fuerzas del mercado; por definición, los salarios no podían ser demasiado bajos, y no había nada que las empresas pudieran o debieran hacer para afectar las tasas de los salarios. A medida que evolucionaba el debate sobre las condiciones laborales, la discusión sobre los salarios se había hecho progresivamente más acalorada.

Inicialmente, Knight procuró apaciguar el tema de los salarios simplemente ignorándolo, o reiterando el argumento de que esta parte de la situación laboral estaba mucho más allá de su control. En el informe Young, por lo tanto, el problema de los salarios fue explícitamente dejado de lado. Tal como Young explicó en su introducción: “Nike no me pidió que abordara los temas de la remuneración y el ‘costo de la vida’ que algunos de los miembros de la comunidad de los derechos humanos y las ONGs habían esperado que fueran parte de este informe.” Luego continuaba: “¿Se paga a los trabajadores de los países en desarrollo mucho menos que a los trabajadores norteamericanos? Por supuesto que sí. ¿Son sus estándares de vida dolorosamente bajos según los estándares norteamericanos? Por supuesto que lo son. Esta es una crítica general que puede hacerse casi todas las compañías norteamericanas que manufacturan en el exterior. . . Pero no es razonable afirmar que alguna compañía norteamericana en particular debería ser obligada a pagar salarios de nivel norteamericanos en ultramar mientras sus competidores directos no lo hacen.”³¹ Era un argumento estándar, y un argumento que encontraba fuerte apoyo incluso entre muchos economistas favorables a los trabajadores. En el calor del debate público, sin embargo, fue registrado sólo como egoísta.

El tema de los salarios surgió nuevamente en la primavera de 1997, cuando Nike hizo un arreglo para que estudiantes de la Amos Tuck School of Business de Dartmouth, realizaran una encuesta sobre “la conveniencia de los salarios y beneficios pagados a los trabajadores de las fábricas contratistas vietnamitas e indonesias.”³² Completado en noviembre de 1997, el *Survey of Vietnamese and Indonesian Domestic Expenditure Levels* de los estudiantes era un estudio escrito de 45 páginas con aproximadamente 50 páginas de datos adjuntos. Los autores encuestaron tanto a los trabajadores como a los residentes de las áreas en las cuales estaban ubicadas las fábricas para determinar los patrones típicos de gastos y el costo de las necesidades básicas.

En Vietnam, los estudiantes descubrieron que: “Los trabajadores de las fábricas, después de efectuar los gastos esenciales pueden generar una cantidad significativa de ingresos discrecionales.”³³ Este ingreso discrecional era a menudo utilizado por los trabajadores para comprar artículos especiales, como bicicletas o regalos de boda para miembros de la familia. En Indonesia, los resultados variaban con la demografía de los trabajadores. Si bien 91% de los trabajadores informó

³¹ Young, p. 9-11.

³² Derek Calzini, Shawna Hoffman, Jake Odden, Steve Tran y Jean Tsai, *Nike, Inc.: Survey of Vietnamese and Indonesian Domestic Expenditure Levels*, 3 de noviembre de 1997, Estudio en Terreno en Negocios Internacionales (Dartmouth, NH: The Amos Tuck School, 1997), p. 5.

³³ *Ibid.*, p. 8.

ser capaz de mantenerse individualmente, sólo 49% declaró ser capaz de sostener también a los miembros dependientes de su familia. Cualquiera que fuera el estatus demográfico, 82% de los trabajadores encuestados en Indonesia ahorra parte de su salario o aportaba mensualmente a su familia.³⁴

Adicionalmente, la encuesta descubrió que la mayor parte de los trabajadores no eran los principales contribuyentes de salarios de su hogar. En Vietnam, los salarios provenientes de las fábricas eran obtenidos más bien por varones o mujeres jóvenes y servían para “aumentar el ingreso agregado del hogar, en tanto que la principal ocupación de los padres jefes de hogar era la agricultura o el comercio minorista.”³⁵ A menudo, en Indonesia pasaba lo mismo. Por ejemplo, en un hogar indonesio visitado por los estudiantes, una familia de seis miembros había usado el sueldo mínimo que recibía una hija en una fábrica de Nike para comprar artículos de lujo, como sillones de cuero y una cama *kingsize*.³⁶ Si bien los trabajadores de ambos países se las arreglaban para ahorrar salarios para gastos futuros, los autores descubrieron que era típico que los indonesios pusieran sus salarios en el banco, en tanto que era más probable que los trabajadores vietnamitas guardaran sus ahorros en forma de arroz o vacas.

Económicamente, estos datos apoyaban la visión de que compañías como Nike estaban en realidad promoviendo el progreso en los países en desarrollo, suministrando puestos de trabajo y salarios a gente que antes no los tenía. En opinión del público, sin embargo, la comparación social era inevitable. Según el estudio Tuck, el trabajador promedio de una fábrica vietnamita de Nike ganaba alrededor de \$1,67 dólares diarios. Un par de zapatillas de basketball Penny Hardaway se vendía al detalle en \$150 dólares. Las críticas siguieron aumentando.

En noviembre, hubo aún más malas noticias. Un empleado descontento de Nike filtró extractos de un informe de Ernst & Young que descubrió serios problemas de seguridad y salud en una fábrica de las afueras de Ho Chi Minh City. Según el informe de Ernst & Young, la mayoría de los trabajadores sufría de una enfermedad respiratoria causada por la mala ventilación y la exposición a químicos tóxicos. La planta no tenía equipos ni capacitación adecuados de seguridad, y los operarios eran obligados a trabajar 15 horas más que lo que permitía la ley. Pero, según la vocera Vada Manager, el problema ya no existía. “Esto muestra que nuestro sistema de monitoreo funciona. Está claro que hemos descubierto estos problemas antes que cualquier otro, y nos hemos movido con bastante rapidez para corregirlos.”³⁷ Una vez más, la negación sólo empeoró la crítica.

Contra la Pared

Año Fiscal 1998

Hasta la primavera de 1997, las zapatillas Nike seguían vendiéndose como pan caliente. El precio de las acciones de la compañía había llegado a \$76 dólares y las órdenes de futuros alcanzaron un

³⁴ Ibid., p. 9.

³⁵ Ibid., p. 31.

³⁶ Ibid., p. 44.

³⁷ Tunku Varadarajan, “Nike Audit Uncovers Health Hazards at Factory,” *The Times of London*, 10 de noviembre de 1997, p. 52.

precio record. A pesar de la tormenta de críticas con que se le había presionado, Nike parecía invencible.

Sólo un año más tarde, sin embargo, la situación era drásticamente diferente. Como Knight reconoció entre los accionistas, el año fiscal de 1998 de Nike “produjo un dolor considerable.” En el tercer trimestre de 1998, la compañía se vio acosada por una demanda débil y un exceso de inventario a nivel minorista, desatados en parte por la crisis monetaria asiática. Las utilidades cayeron en 69%, la primera pérdida de la compañía en 13 años. En respuesta, Knight anunció gastos significativos en reestructuración y el despido de 1.600 trabajadores.³⁸

En gran medida, la misma dinámica que impulsó la crítica laboral impulsó la recesión de 1998: Nike se convirtió en una víctima de su propia popularidad. Un analista observó: “Cuando yo estaba creciendo, solíamos decir que gritar por los Yankees era como gritar por U.S. Steel. Hoy día, gritar por Nike es como gritar por Microsoft.”³⁹ La compañía aseguró que la crítica de las prácticas laborales de Nike no tenía nada que ver con la recesión. Pero estaba claro que Nike estaba sufriendo de un serio problema de imagen. Por cualquiera que fuera la razón, los norteamericanos estaban hartos del *swoosh*. Aunque Nike vendía sus zapatillas como calzado deportivo de alto rendimiento, era bien sabido que 80% de sus zapatillas se vendían porque estaban de moda. Y la moda era un patrocinador notoriamente voluble. Los fabricantes de zapatillas de la competencia, especialmente Adidas, se aprovecharon rápidamente de las penas del gigante. El logo de tres franjas de Adidas reemplazo prontamente el *swoosh* de Nike en los grupos que establecían las tendencias entre los adolescentes; las marcas rivales New Balance y Airwalk triplicaron sus presupuestos de publicidad y vieron el aumento de las ventas.

Para empeorar las cosas, los titulares contra Nike habían goteado hasta los campos universitarios de la nación, donde un movimiento activista recientemente revigorizado puso a Nike como el símbolo de la codicia y explotación corporativas. Nike, cuyas raíces se hundían profundamente en la pista de la Universidad de Oregon (Knight había sido corredor de larga distancia por su escuela), había atesorado por largo tiempo su puesto como proveedor de las universidades deportivas más importantes. Ahora, justo cuando los consumidores jóvenes estaban eligiendo Adidas en lugar de Nike en la caja registradora, los activistas de los campos universitarios rechazaron los contratos de Nike con sus facultades y exigieron que todos los contratos cesaran mientras no se rectificaran las prácticas laborales. A fines de 1997, el trato de respaldo de Nike con la Universidad de North Carolina, por \$7,2 millones dólares desató protestas y controversia en el campus; a comienzos de 1998, un entrenador asistente de fútbol de la Universidad de St. John, James Keady, abandonó públicamente su trabajo para no tener que usar el *swoosh*. “No quiero ser una cartelera para una compañía que hace estas cosas,” dijo Keady.⁴⁰

Antes de que pasara mucho tiempo, las protestas de los estudiantes se extendieron a las universidades con las cuales Nike no tenía contratos de venta al detalle. Organizados y capacitados por sindicatos como UNITE! Y AFL-CIO, estudiantes universitarios que antes se habían mostrado

³⁸ Nike Corporation, Memoria Anual 1998, (Nike, Inc.: Bearverton, OR) p. 1, 17-30.

³⁹ Citado en Patricia Sellers, “Four Reasons Nike’ Not Cool,” *Fortune*, 30 de marzo de 1998, p. 26.

⁴⁰ William McCall, “Nike’s Image Under Attack: Sweatshop Charges Begin to Take a Toll on the Brand’s Cachet,” *The Buffalo News*, 23 de octubre de 1998, p. 5 E.

apáticos irrumpieron en los edificios de las universidades para protestar por las condiciones laborales en las fábricas y la explotación de los trabajadores extranjeros. En 1999, los activistas se tomaron los edificios en Duke, Georgetown, la Universidad de Michigan y la Universidad de Wisconsin, y protagonizaron ocupaciones en innumerables otras universidades. Las protestas se focalizaron mayoritariamente en las condiciones bajo las cuales se fabricaba equipo que llevaba el logo de la universidad. Tom Wheatley, un estudiante de Wisconsin y líder nacional del Movimiento declaró: “En realidad me pone enfermo. Niñas de catorce años están trabajando 100 horas semanales y ganando salarios de hambre para hacer mis camisetas de polo. Eso es inconcebible.”⁴¹ Los administradores de las universidades atendieron las protestas de los estudiantes, y muchos empezaron a considerar códigos de conducta para los fabricantes contratistas.

Para Salvar el Swoosh

Las penurias fiscales de Nike hicieron lo que cientos de duros artículos no habían podido hacer: moderaron la bravuconería de Phil Knight. En un discurso ante el National Press Club, en mayo de 1998, un confundido Knight admitió que “el producto Nike se ha convertido en sinónimo de trabajo esclavo, sobretiempo forzado, y abuso arbitrario.”⁴² Knight anunció una serie de amplias reformas, incluyendo el aumento de la edad mínima de todos los trabajadores en zapatillas a 18 años y de los trabajadores en vestuario a 16; la adopción de los estándares de aire limpio de la U.S. OSHA [*Occupational Safety and Health Administration*, (Administración de Seguridad y Salud Ocupacional)] en todas sus fábricas; la expansión de su programa de monitores; la expansión de programas de capacitación para los trabajadores; y la puesta de microcréditos a disposición de los trabajadores. Aunque Nike había estado abordando los problemas laborales desde 1992, la confesión de Knight marcó un punto de inflexión en la posición de Nike respecto de sus críticos. Por primera vez, él y su compañía parecían estar preparados para deshacerse de su postura defensiva, admitir que en las fábricas de Nike se producían abusos laborales y reformularse como líderes en el esfuerzo para reformar las condiciones laborales en el tercer mundo.

El segundo paso de Nike fue involucrarse más en los esfuerzos reformistas de Washington. En el verano de 1998, la fuerza de tarea inicial en materias laborales del Presidente Clinton, la Apparel Industry Partnership (AIP) permanecía en un punto muerto con respecto a los problemas siempre delicados del monitoreo y salarios de las fábricas. Aunque la AIP tenía una proposición tentativa, la discusión llegó a un punto muerto cuando los miembros sindicales, religiosos y corporativos de la fuerza de tarea se enfrentaron.

Mientras la AIP se proclamaba como ejemplo de búsqueda cooperativa de soluciones, pronto se hizo evidente que sus miembros tenían visiones muy diferentes. Un concepto clave —“monitoreo independiente”— era muy polémico. Para Nike, la contratación de una firma multinacional separada y no relacionada como Ernst & Young cumplía con cualquier necesidad de monitoreo independiente. Pero los activistas y otros críticos afirmaban que si un monitor independiente, como una firma de auditores, era contratada por una corporación, de ahí en adelante perdía autonomía e independencia. Según tales críticos, el monitoreo independiente sólo podía ser efectuado por una organización que no recibiera remuneración de una corporación, como una ONG o un grupo religioso. Las

⁴¹ Nancy Cleeland, “Students Give Sweatshop Fight the College Try,” *Los Angeles Times*, 22 de abril de 1999, p. c1.

⁴² John H. Cushman, Jr., “Nike to Step Forward on Plant Conditions,” *The San Diego Union Tribune*, 13 de mayo de 1998, p. A1.

corporaciones, en cambio, insistían en que una combinación de monitoreo interno y auditorías por parte de firmas de contabilidad era suficiente. Molestos por lo que consideraban intransigencia corporativa, los miembros sindicales y religiosos de la fuerza de tarea abandonaron abruptamente la coalición.

Los restantes miembros corporativos de la AIP pudieron pronto improvisar un acuerdo más definitivo, incluyendo una organización supervisora conocida como Fair Labor Association (FLA, [Asociación para el Trabajo Justo]). FLA sería una entidad privada controlada igualitariamente por miembros corporativos y representantes de los derechos humanos o laborales (si optaban por reintegrarse a la coalición). Apoyaría un código de conducta que exigiría a sus miembros pagar a sus trabajadores el salario mínimo legal o el estándar local prevaleciente, según cuál fuera el más elevado. La edad mínima de los trabajadores se estableció en 15 años, y a los empleados no se les podía exigir que trabajaran más de sesenta horas a la semana. Se exigiría a las compañías que se integraran a la Asociación que cumplieran con estas pautas y que establecieran sistemas internos de monitoreo para hacerlas cumplir: ellas podían ser auditadas por inspectores independientes certificados, como firmas de contabilidad. En los primeros tres años después de que una compañía se incorporara, los auditores inspeccionarían 30% de las fábricas de la compañía; después, inspeccionarían el 10%. Todas las auditorías serían confidenciales.

Nike trabajó incansablemente para atraer a otros fabricantes al FLA, pero el camino fue difícil. En agosto de 1999, los únicos otros miembros corporativos eran Adidas, Liz Clairborne, Reebok, Levi's, L.L. Bean y Philip Van Heusen. Sin embargo, los esfuerzos de Nike para patrocinar el éxito de FLA dio frutos con facultades y universidades norteamericanas. El ruidoso movimiento estudiantil en contra de la explotación en el trabajo hizo que muchos administradores se esforzaran por encontrar una solución, y más de 100 facultades y universidades terminaron firmando. Los participantes iban desde grandes universidades estatales que mantenían contratos con Nike hasta las ocho facultades de la Ivy League. Estaba programado que el FLA estaría plenamente operacional en el otoño de 2000.

Mientras tanto, hacia 1999 Nike llevaba a cabo amplios programas de capacitación para los ejecutivos de las fábricas de sus contratistas. Se exigió a todos los ejecutivos y supervisores que aprendieran los idiomas nativos de sus trabajadores y además se les dio capacitación en diferencias culturales y estilos aceptables de gestión. Además de 25 empleados que se centrarían solamente en responsabilidad corporativa, se exigió a los 1000 empleados de producción de Nike que dedicaran parte de su trabajo al mantenimiento de estándares laborales. En Vietnam, la compañía se asoció con la Universidad Nacional de Vietnam en un programa diseñado para identificar y satisfacer las necesidades de los trabajadores. También ayudó a fundar la Alianza Global, una asociación entre la Fundación Internacional de la Juventud, la Fundación MacArthur, el Banco Mundial y Mattel, que se dedicaba a mejorar las vidas de los trabajadores en el mundo en desarrollo.

Aunque las diversas concesiones y nuevos programas de Nike fueron recibidos como una victoria por varios grupos de derechos humanos, otros observadores afirmaron que Nike todavía no enfrentaba el mayor problema, es decir, los salarios.⁴³ Bob Herbert, columnista del *New York Times*, escribió: "Mr. Knight es como un jugador de monte con tres cartas. Hay que estar mirándolo detenidamente todo el tiempo. El principal problema con Nike es que sus trabajadores en ultramar

⁴³ John H. Cushman, Jr., "Nike Pledges to End Child Labor and Apply U.S. Rules Abroad," *The New York Times*, 13 de mayo de 1998, p. D1.

ganan salarios miserables que no alcanzan a cubrir los gastos de subsistencia. No es la edad mínima lo que es necesario subir, es el salario mínimo.”⁴⁴ De un modo similar, si bien algunos líderes laborales aceptaban el FLA como el mejor compromiso posible, otros lo desacreditaban como un acuerdo fingido que se limitaba a suministrar una tapadera a las corporaciones norteamericanas. La principal objeción de estos críticos era que los estándares de FLA incluían la notificación a las fábricas que iban a ser inspeccionadas, una acción que era criticada por algunos como un equivalente a notificar a un restorán cuando un crítico iba a ir a cenar en él. Según Jeff Ballinger, el crítico original de Nike, el registro de reforma de la compañía era mixto. Ballinger confiaba en que la compañía por lo menos había retirado los químicos peligrosos de las fábricas, pero con respecto a lo demás se mantenía escéptico: “Si usted se presenta como una compañía dedicada al estado físico, no es aceptable que usted vaya por el mundo envenenado gente. Pero en materia de salarios, siguen falseando la verdad”.

⁴⁴ Bob Herbert, “Nike Blinks,” *The New York Times*, 21 de mayo de 1998, p. A33.

Anexo 1 Historia financiera de Nike Inc., 1989 – 1999 (en millones de dólares)

Año Terminado el 31 de	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1989
Mayo											
Ingresos	\$8,776,9	\$9,553,1	\$9,186,5	\$6,470,6	\$4,760,8	\$3,789,7	\$3,931,0	\$3,405,2	\$3,003,6	\$2,235,2	\$1,710,8
Margen bruto	3,283,4	3,487,6	3,683,5	2,563,9	1,895,6	1,488,2	1,544,0	1,316,1	1,153,1	851,1	636,0
Margen bruto %	37,4	36,5	40,1	39,6	39,8	39,3	39,3	38,7	38,4	38,1	37,2
Cargos de reestructuración, neto	45,1	129,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad neta	451,4	399,6	795,8	553,2	399,7	298,8	365,0	329,2	287,0	243,0	167,0
Flujo de caja de operaciones	961,0	517,5	323,1	339,7	254,9	576,5	265,3	435,8	11,1	127,1	169,4
Rango de precios de acciones ordinarias											
Alto	65.500	64.125	76.375	52.063	20.156	18.688	22.563	19.344	13.625	10.375	4.969
Bajo	31.750	71.750	47.875	19.531	14.063	10.781	13.750	8.781	6.500	4.750	2.891
Caja y equivalentes	\$ 198,1	\$ 108,6	\$ 445,4	\$ 262,1	\$ 216,1	\$ 518,8	\$ 291,3	\$ 260,1	\$ 119,8	\$ 90,4	\$ 85,7
Inventarios	1.199,3	1.396,6	1.338,6	931,2	629,7	470,0	593,0	471,2	586,6	309,5	222,9
Capital de trabajo	1.818,0	1.828,8	1.964,0	1.259,9	938,4	1.208,4	1.165,2	964,3	662,6	561,6	419,6
Total activos	5.247,7	5.397,4	5.361,2	3.951,6	3.142,7	2.373,8	2.186,3	1.871,7	1.707,2	1.093,4	824,2
Deuda de largo plazo	386,1	379,4	296,0	9,6	10,6	12,4	15,0	69,5	30,0	25,9	34,1
Patrimonio de los accionistas	3.334,6	3.261,6	3.155,9	2.431,4	1.964,7	1.740,9	1.642,8	1.328,5	1.029,6	781,0	558,6
Precio acciones a fin de año	60.938	46.000	57.500	50.188	19.719	14.750	18.125	14.500	9.938	9.813	4.750
Capitalización de mercado	17.202,2	13.201,1	16.633,0	14.416,8	5.635,2	4.318,8	5.499,3	4.379,6	2.993,0	2.942,7	1.417,4
Ingresos Geográficos											
Estados Unidos	\$5,042,6	\$5,460,0	\$5,538,2	\$3,964,7	\$2,997,9	\$2,432,7	\$2,528,8	\$2,270,9	\$2,141,5	\$1,755,5	\$1,362,2
Europa	2,255,8	2,096,1	1,789,8	1,334,3	980,4	927,3	1,085,7	919,8	664,7	334,3	241,4
Asia/pacífico	844,5	1,253,9	1,241,9	735,1	515,6	283,4	178,2	75,7	56,2	29,3	32,0
Américas (sin Estados Unidos)	634,0	743,1	616,6	436,5	266,9	146,3	138,3	138,8	141,2	116,1	75,2
Ingresos totales	\$8,776,9	\$9,553,1	\$9,186,5	\$6,470,6	\$4,760,8	\$3,789,7	\$3,931,0	\$3,405,2	\$3,003,6	\$2,235,2	\$1,718

Todos los datos por acciones ordinarias han sido ajustados para reflejar las divisiones de 2 por 1 acciones pagadas el 23 de Octubre de 1996, el 30 de octubre de 1995 y el 5 de octubre de 1990. Las acciones ordinarias de Clase B de la compañía están registradas en las bolsas de valores de Nueva York y el Pacífico y son comercializadas bajo el símbolo NKE. AL 31 de mayo de 1999 había alrededor de 170.000 accionistas.

Fuente: Nike, Inc., *Memoria Anual 1999*.

Anexo 2 Desglose del costo estimado promedio de una zapatilla Nike, 1999

US\$ 3,37	Costos laborales
US\$ 3,41	Gastos Generales
US\$14,60	Materiales
US\$ 1,12	Utilidad para la fábrica
US\$22,50	Precio de fábrica a Nike
US\$45,00	Precio al por mayor
US\$90,00	Precio al detalle

Fuente: Jennifer Lin, "Vietnam Gives Nike a Run for Its Money," *The Philadelphia Inquirer*, 23 de marzo de 1998, p. 1.

Anexo 3 Precios de algunos estilos populares de zapatillas para correr en New York City, 1996.

	Nike Air Max		New Balance 999		Saucony Greed Shadow	
	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres
Foot Locker	US\$140	US\$135	US\$124	US\$105	US\$85	US\$85
Paragon Sports	140	135	135	109	70	70
Sports Authority	140	140	101	101	78	78
Super Runner Shop	140	130	125	110	85	85

Fuente: "Feet Don't Fail," *The New York Times*, 3 de noviembre de 1996, Sección 13, p. 12.

Anexo 4 Resumen del perfil de ingresos y gastos de los trabajadores con sueldo mínimo por tipo demográfico (en rupias indonesias)

	SH	SO	Dorm	MH	MO	Total (Ponderado)
Número de personas que responde	67	161	33	21	32	314
Salario Base	172.812	172.071	172.197	173.905	172.650	172.424
Total salario	225.378	238.656	239.071	248.794	244.458	236.893
Arriendo	14.677	40.955	12.121 ^a	24.775	55.050	32.838
Alimentación	84.774	95.744	90.455	103.421	128.793	103.020
Transporte	48.984	24.189	7.219	17.471	38.200	28.560
Ahorros	38.369	41.783	70.303	29.412	49.185	44.154
Aporte al hogar	22.175	37.594	57.644	25.222	25.089	34.441
Total usos	208.980	240.266	237.471	200.301	297.318	243.013

^a 17 de las 33 personas que respondieron recibían alojamiento gratuito por parte de la fábrica. Las restantes 16 pagaban una renta mensual subsidiada de Rp25.000.

Nota: Los salarios Mensuales y los Usos Totales de los salarios pueden no corresponder debido a la promediación.

Clave para los tipos demográficos:

SH – Trabajador soltero que vive en su casa.

SO – Trabajador soltero que vive fuera de su casa y paga arriendo.

Dorm – Trabajador soltero que vive fuera de su casa vive en alojamiento subsidiado por la fábrica.

MH – Trabajadores casados que viven en su casa.

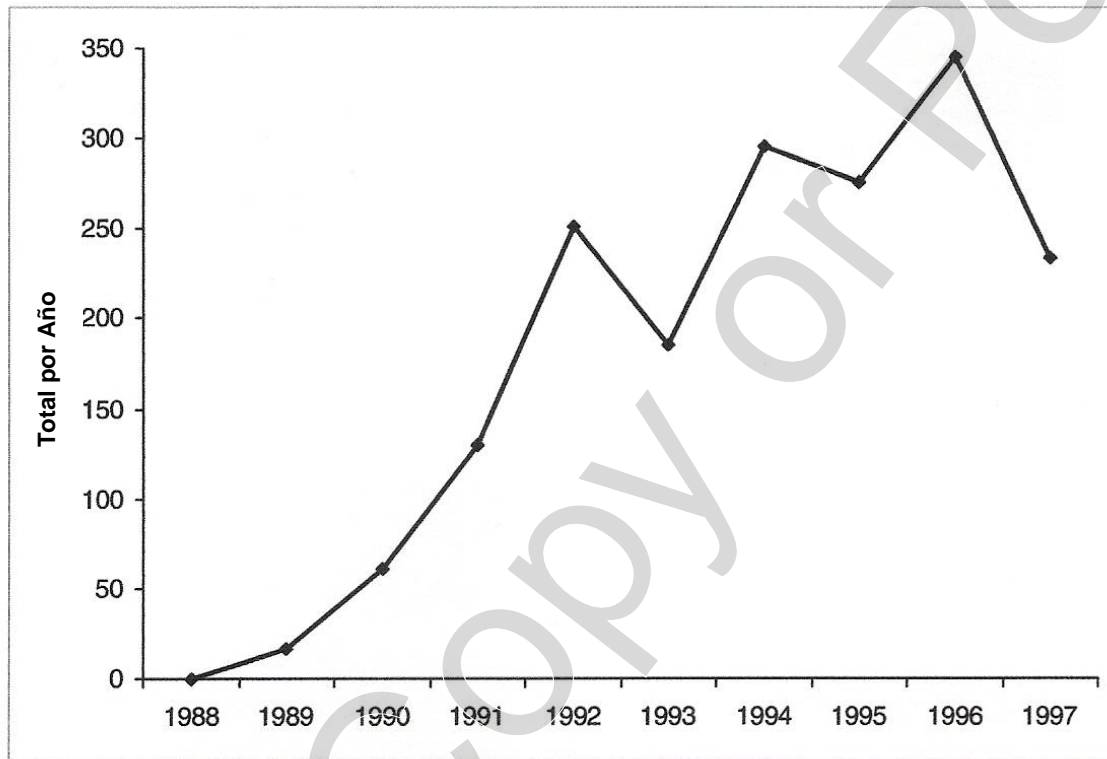
MO – Trabajador casado que vive fuera de su casa.

Fuente: Derek Calzini, Shawna Huffman, Jake Odden, Steve Tran y Jean Tsai, Nike, Inc.: *Survey of Vietnamese and Indonesian Domestic Expenditures Levels*, 3 de noviembre de 1997, Estudio en Terreno en International Business (Dartmouth, NH: The Amos Tuck College, 1997), pp. 9-10.

Anexo 5 “Canasta” típica de gastos en alimentación básica de trabajadores indonesios (en rupias)

Arroz	800-1.300	por cada 5 porciones
Fideos Instantáneos	300-500	por porción
Huevos	2.800-3.000	por 18 huevos
Tofu	1.500	por 15 porciones
Tempe	1.500	por 15 porciones
Kancang Pangung	1.500	por 15 porciones
Maní	2.600	por kilo
Aceite	2.300	por litro
Otros alimentos de “lujo”		
Pescado	6.000	por kilo
Pollo	4.500-5.000	por unidad

Fuente: Derek Calzini, Shawna Huffman, Jake Odden, Steve Tran y Jean Tsai, Nike, Inc.: *Survey of Vietnamese and Indonesian Domestic Expenditures Levels*, 3 de noviembre de 1997, Estudio en Terreno en International Business (Dartmouth, NH: The Amos Tuck College, 1997), p. 45.

Anexo 6 Huelgas y cierres patronales en Indonesia, 1988-1997

Fuente: Oficina Internacional del Trabajo, Yearbook of Labor Statistics 1998, (Ginebra; ILO, 1999), p.1213.

Anexo 7 Salarios y productividad en países industrializados y en naciones en desarrollo (cifras en dólares por año)

	Horas Promedio Trabajadas Por Semana		Salario Mínimo Anual		Costos Laborales por Trabajador en Manufactura		Valor Agregado por Trabajador en Manufactura	
	1980-84	1990-94	1980-84	1990-94	1980-84	1990-94	1980-84	1990-94
Norteamérica								
Estados Unidos	35	34	6.006	8.056 ^b	19.103	32.013 ^b	47.276	81.353
Canadá	32	33	4.974	7.897 ^b	17.710	28.346 ^b	36.903	60.712
México	--	34	1.002	843	3.772	6.138	17.448	25.991
Europa								
Dinamarca	--	37	9.170	19.933 ^b	16.169	35.615 ^b	27.919	49.273
Francia	39	39	10.815	22.955 ^b	16.060	38.900 ^b	26.751	61.019 ^e
Alemania	41	40	^a	^a	21.846 ^d	63.956 ^{bd}	--	-
Grecia	--	41	--	5.246	6.461	15.899 ^b	14.561	30.429
Irlanda	41 ^c	41 ^c	--	--	10.190	25.414 ^b	26.510	86.036
Holanda	40	39	9.074	15.170 ^b	18.891	39.865 ^b	27.491	56.801
Asia								
China (RPCh)	--	--	--	--	472	434 ^d	3.061	2.885
Hong Kong	48	46	--	--	4.127	13.539 ^b	7.886	19.533
India	48	48	--	408	1.035	1.192	2.108	3.118
Indonesia	--	--	--	241	898	1.008	3.807	5.139
Japón	47	46	3.920	8.327 ^b	12.306	40.104 ^b	34.456	92.582
Corea del Sur	52	48	--	3.903 ^b	3.153	15.819 ^b	11.617	40.916
Malasia	--	-	--	^a	2.519	3.429	8.454	12.661
Filipinas	--	43	--	1.067	1.240	2.459	5.266	9.339
Singapur	--	46	--	--	5.576	21.534 ^b	16.442	40.674
Tailandia	48	--	--	1.083	2.305	2.705	11.072	19.946

^a El país tiene salario mínimo sectorial pero no política de salario mínimo.

^b Los datos se refieren a 1995-1996.

^c Los datos se refieren a las horas trabajadas por semana en manufactura.

^d Los datos se refieren salario por trabajador en manufactura.

^e Datos de la Organización Internacional del Trabajo

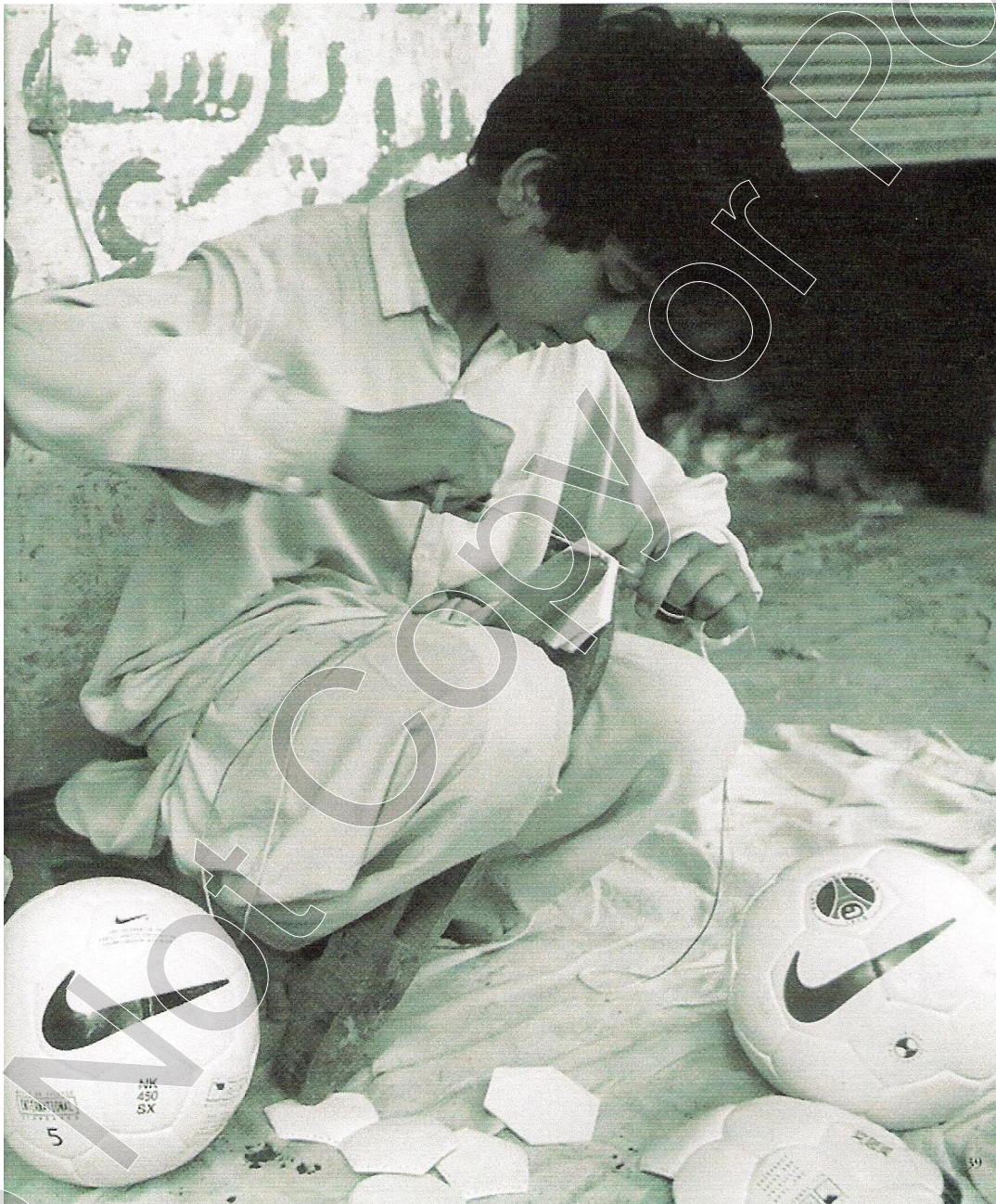
Fuente: Banco Mundial, *World Development Indicators 1999* (Washington, D.C.; Banco Mundial, 1999) pp. 62-64.

Anexo 8 Indonesia: Salarios e inflación, 1993-97

	1993		1994		1995		1996		1997	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Salarios mensuales en industria manufacturera (Miles de rupias)	196	2.920	207	3.112	238	3.453	241	3.453	439	6.050
Promedio regional del salario mínimo ^a (Miles de rupias)	72		94		112		118		130	
Porcentaje anual de cambio	17,7		30,8		19,5		5,4		10,2	
Inflación de precios al consumidor	8,5		9,4		8,0		6,7		57,6	
Tipos de cambio (promedio Rp:US\$)	2.161		2.249		2.342		2.909		10.014	

Fuente: Fondo Monetario Internacional, Economist Intelligence Unit.

Las cifras están basadas en encuestas periódicas a establecimientos de negocios situados principalmente en zonas urbanas e incluyen asignaciones de transporte, alimentación y asistencia.
^aCalculado de una cifra diaria mínima para 30 días por mes. Aumentado en 9% Rp 122.000 en 1996 y en 10% a Rp 135.000 en 1997.

Anexo 9 Fotografía de un niño obrero paquistaní aparecida en la revista *Life*

Fuente: Revista *Life*, junio de 1996, p. 39.

Anexo 10 Viñetas de Doonesbury sobre Nike

Doonesbury

BY GARRY TRUDEAU



Doonesbury

BY GARRY TRUDEAU



Doonesbury

BY GARRY TRUDEAU




Copyright: Doonesbury© G.B. Trudeau. Reimpreso con permiso de United Press Syndicate. Todos los derechos reservados.

Anexo 11 Materiales de los Activistas Anti-Nike

Nike, Inc. en Indonesia I
¡SOLO HÁGALO!

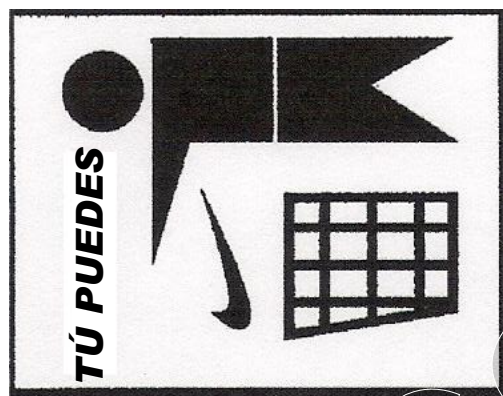
"Tú sabes cuándo necesitas una oportunidad y sabes por tí mismo cuándo es momento de comenzar a cuidarte. Porque sabes que nunca es demasiado tarde para tener una vida." (Aviso de Nike)



Doce mil mujeres indonesias trabajan 60 horas por semana haciendo zapatillas Nike. Muchas ganan menos que el salario mínimo de US\$1.80 dólares diarios fijado por su gobierno. Numerosas huelgas y protestas han sido disueltas por fuerzas de seguridad desusadas de apaciguar al capital extranjero; incluso se ha asesinado a activistas laborales. Las fábricas que producen zapatillas Nike han sido citadas en el Informe sobre Derechos Humanos del Departamento de Estado al Congreso. Cuando se le preguntó acerca de las prácticas laborales locales, Davis Taylor, VP de Nike, dijo: "No me siento mal por eso. No creo que estemos haciendo nada malo."

El uno por ciento del presupuesto de publicidad de Nike duplicaría el salario de las mujeres que hacen las zapatillas de la compañía y las pondría por sobre la línea de pobreza.

Boletín Nike, Inc. en Indonesia: US\$20 por seis meses. Teachers Free Press for Change, Inc. PO Box 230, Bayonne, New Jersey, 07002-9998



TERMINEN DE UNA VEZ

Sudando para Mike
Turnos de 12 horas 28
días al mes. ¿Irreal?

No para los
trabajadores de las
fábricas de Nike en
Indonesia


Custo de
Mike
US\$5

Mike al
detalle
US\$140

LAVADO A MÁQUINA
AGUA FRÍA
NO USE CLORO

SOPORTA SECADORA
Y COLONIALISMO
CORPORATIVO

NO HAY LÍNEA DE META



Fuente: Jeff Ballinger; <http://www.nikeworkers.org> [29/10/99]
<http://www.corpwatch.org/nike/> [29/10/99]