

Una estimación de la responsabilidad social empresarial en empresas hortofrutícolas de Baja California, México*

An estimate of corporate social responsibility in horticultural enterprises from Baja California, Mexico

Belem Avendaño Ruiz^{1§}, Olga A. Sierra López² y Martha Lobo Rodríguez³

¹Universidad Autónoma de Baja California- Facultad de Economía y Relaciones Internacionales. Calle Sansón Flores Núm. 207, Col. Compuertas, Mexicali, B. C. 21218. Tel: 686 2-211621. ²Universidad Autónoma de Baja California-Facultad de Economía y Relaciones Internacionales. (olgasierra@uabc.edu.mx). ³Universidad Autónoma de Baja California-Facultad de Turismo y Mercadotecnia. (mlobo@uabc.edu.mx). [§]Autora para correspondencia: b_avendano@uabc.edu.mx.

Resumen

Sí bien la adopción de protocolos de responsabilidad social empresarial (RSE) no es de carácter obligatoria, las empresas lo asumen como una forma de mantener la cuota en el mercado internacional y una ventaja competitiva. El objetivo de este artículo es realizar una estimación de la adopción de acciones de RSE en empresas hortícolas de exportación de la zona costa de Baja California, a través de dos ejercicios. En primer lugar, se calculó un índice de adopción de innovaciones en RSE que considera cuatro categorías de acciones: capital humano, sustentabilidad de la producción agrícola, uso del agua y fuentes de energía y ética empresarial. En segundo lugar se realizó una adaptación del Indicador *Ethos* para Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) sugerido por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial, que permite identificar la situación de las empresas en cuanto a la implementación de RSE y las áreas de oportunidad para la mejora en la gestión empresarial. Se concluye que las áreas de ética de la empresa y uso eficiente del agua y la energía son las que presentan el mayor reto para la implementación de protocolos de RSE en las empresas hortícolas de la zona costa del estado de Baja California.

Palabras clave: ética empresarial, indicador *Ethos*, índice de adopción de innovaciones en RSE.

Abstract

Whilst the adoption of protocols for corporate social responsibility (CSR) is not mandatory in nature, firms take it as a way to maintain international market share and competitive advantage. The aim of this paper is to estimate the adoption of CSR activities in horticultural export companies from the coast of Baja California, through two exercises. First, rate of adoption of innovations in CSR was calculated, considering four classes of actions: human capital, sustainability of agricultural production, water use and energy sources and business ethics. Secondly an adaptation of *Ethos* Indicator for Small and Medium Enterprises (SMEs) was performed suggested by the Argentine Institute of Corporate Social Responsibility, which identifies business situation regarding the implementation of CSR and areas of opportunity for improvement in business management. It is concluded that the areas of business ethics and efficient use of water and energy are those that present the greatest challenge in implementing CSR protocols in horticultural enterprises from the coastal area of the state of Baja California.

Keywords: business ethics, *Ethos* indicator, rate of adoption innovation in CSR.

* Recibido: diciembre de 2014
Aceptado: febrero de 2015

Introducción

Como en otros países en desarrollo, en la agricultura mexicana es común encontrar una actividad polarizada, entre un segmento comercial altamente capitalizado orientado a la producción para la exportación, que incluye además de grandes empresas, pequeños y medianos agricultores con algunos lazos comerciales particularmente con el mercado interno; y por otra, un sector de subsistencia que produce para el consumo familiar, cuyo ingreso depende considerablemente de actividades no agrícolas.

En el periodo de 1993 a 2011 el sector primario en México ha mantenido una participación relativamente estable como parte del Producto Interno Bruto (PIB) ya que aportó en promedio 3.71%. Durante el mismo lapso de tiempo la agricultura ha sido la principal actividad en el sector primario al participar con 63% del valor del PIB del sector y si nos referimos al sector agroalimentario las exportaciones agroalimentarias de frutas y hortalizas participaron con el 67% en promedio del total generado por este subsector (INEGI, 2013). La intensidad en la producción mexicana de frutas y hortalizas orientada a la exportación obedece no sólo a una lógica de dotación de recursos naturales, sino también a un proceso de aprendizaje emprendido por las empresas productoras-exportadoras a lo largo del tiempo, que les ha permitido flexibilizar sus procesos y adecuarse a los nuevos requerimientos del mercado internacional con mayor rapidez que aquellas orientadas a satisfacer el mercado doméstico.

En Baja California, el sector primario participa en promedio con 3% del PIB estatal y al interior del sector, la producción agrícola participa con 76% del valor total de las actividades (INEGI, 2013). Una gran parte de los productos agrícolas de la entidad se destinan al mercado de exportación, teniendo como destino el mercado del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), en particular hacia los Estados Unidos de América, que ha convertido a México en su principal proveedor de frutas y hortalizas, impulsando a los productores de la entidad a realizar esfuerzos extraordinarios de modernización para mantener la competitividad de sus operaciones (Avendaño y Acosta, 2009).

La participación relativa de la producción de frutas y hortalizas en la agricultura de Baja California es primordial. Con solo 15% de la superficie cosechada en la entidad, aportan 17% del volumen de producción y 62% del valor de la producción. Además, generan 72% de los empleos del sector y utiliza

Introduction

As in other developing countries, in Mexican agriculture is common to find a polarized activity, between a highly capitalized business segment to export oriented production, which also includes large corporations, small and medium farmers with some commercial ties particularly with the domestic market; and on the other hand, a subsistence sector producing for family consumption, whose income depends greatly on non-agricultural activities.

In the period from 1993 to 2011 the primary sector in Mexico has maintained a relatively stable participation as a share of Gross Domestic Product (GDP) since it contributed on average 3.71%. During the same period, agriculture has been the main activity in the primary sector participating with 63% of GDP value from the sector and if we refer to food industry, food exports of fruits and vegetables participated in average with 67% of the total generated by this subsector (INEGI, 2013). The intensity in the Mexican fruit and vegetable export oriented production obeys not only to a logic of natural resource endowments, but also a learning process undertaken by producer-exporters enterprises over time, which has allowed them to adjust their processes and adapt to the new requirements of the international market faster than those oriented at satisfying the domestic market.

In Baja California, the primary sector participates on average 3% from state GDP and within the sector, agricultural production participates with 76% of the total value of activities (INEGI, 2013). A large part of agricultural products of the state are destined for the export market, having as target the market from the Free Trade Agreement with North America (NAFTA), particularly towards United States, which has made Mexico its main supplier of fruits and vegetables, prompting producers from the state to make extraordinary efforts to modernize to maintain competitiveness of their operations (Avendaño and Acosta, 2009).

The relative participation of production of fruits and vegetables in agriculture from Baja California is paramount. Only 15% of the harvested area in the state contributes 17% of the production volume and 62% of production value. Also, generates 72% of jobs in the sector and uses about 11% of irrigation water. Vegetable production during summer is mainly made in the coastal area of the state, while in autumn-winter cycle is carried out in the Mexicali

cerca de 11% del agua de riego. La producción de hortalizas en verano se realiza principalmente en la Zona Costa del estado, en tanto, en el ciclo otoño-invierno, se efectúa en el valle de Mexicali. La constante innovación tecnológica en esta zona se distingue también por el uso de malla sombra y la incorporación de hidroponía en cultivos como el tomate, pepino, fresa y frambuesa. El crecimiento de la superficie agrícola protegida que en 2013 sumó 2 983 h, ha posicionado a Baja California en el 3^{er} lugar nacional (SEFOA, 2013).

Por décadas esta región se ha orientado principalmente a la producción para la exportación de tomate, fresa, frambuesa, pepino, col de Bruselas, vid, flores y algunas variedades de chiles, la región comprende los valles agrícolas de San Quintín, Maneadero, Punta Colonet, Valle de la Trinidad, Valle de Guadalupe y Ojos negros (Avendaño y Schwentesius, 2005). Desde su origen brindó a la actividad hortofrutícola de la entidad un doble vínculo con el mercado norteamericano: el primero, como proveedor de productos y el segundo, como receptor de capital, propiciando una fuerte concentración de las exportaciones en EE. UU., lo cual ha derivado en un proceso constante de adaptación de los grados y estándares demandados por los distribuidores y consumidores norteamericanos, en aras de preservar la calidad, sanidad e inocuidad de los productos, y por ende, la cuota de mercado (Avendaño y Montaña, 2009).

La aplicación de normas y estándares tienen por objetivo que los productos que ingresan a los países importadores cumplan con requisitos, en ocasiones mayores inclusive a los que se establecen a los productores locales que abastecen su mercado doméstico. Se considera que los estándares proveen a los agentes económicos nuevas oportunidades de aprendizaje, de mejora en su competitividad y de acceso al mercado. De igual modo modifican profundamente las relaciones entre los agentes dentro de las cadenas de valor, con el riesgo de excluir al pequeño productor de la oportunidad de mejorar su desempeño, aunque este siempre ha sido un riesgo existente en el sector agrícola (FAO, 2002).

A partir de 2012, la implementación de estándares relacionados con la responsabilidad social empresarial (RSE) se ha convertido en el objetivo de los distribuidores norteamericanos hacia sus productores en Baja California. Las acciones realizadas actualmente han sido a título individual y de carácter voluntario por las empresas, debido a la ausencia de consenso acerca del protocolo que debe aplicarse o el cuál sea el más conveniente para el sector agrícola, según las condiciones de la región y a las especificidades de la actividad misma.

Valley. The constant technological innovation in this area is also distinguished by the use of green house and the incorporation of hydroponics in crops such as tomatoes, cucumber, strawberry and raspberry; the growth of protected agricultural area that in 2013 totaled 2,983 ha, placed Baja California 3rd nationally (SEFOA, 2013).

For decades the region has been mainly oriented for production to export tomato, strawberry, raspberry, cucumber, sprouts, grapes, flowers and some varieties of chiles; the region comprises the agricultural valleys of San Quintin, Maneadero, Punta Colonet, Valle de la Trinidad, Valle de Guadalupe and Ojos Negros (Avendaño and Schwentesius, 2005). Since its origin it provided to the horticultural activity of the entity a double bond with American market: first, as a provider of products and second, as a recipient of capital, fostering a strong concentration of exports in EE. UU., which has resulted in a constant process of adaptation of grades and standards demanded by American distributors and consumers, in order to preserve the quality, health and safety of products, and therefore market share (Avendaño and Montaña, 2009).

The application of norms and standards aimed, that products entering importing countries meet the requirements, sometimes even greater than those established for local producers supplying the domestic market. It is considered that standards provide to economic agents new learning opportunities, to improve their competitiveness and market access. Similarly profoundly modify the relationships between agents within value chains, with the risk of excluding small producers from the opportunity to improve their performance, although this was always the existing risk in agriculture (FAO, 2002).

From 2012, the implementation of standards related to corporate social responsibility (CSR) has become the objective of US distributors to their producers in Baja California. The current actions have been individually and voluntarily by companies due to the lack of consensus about the protocol to be applied or which is the most convenient for the agricultural sector, according to the conditions of the region and specificities of the activity itself.

Based on the above, the objective of this study is to perform two estimates on the adoption of CSR actions in horticultural export companies from the coastal area of Baja California, by calculating the rate of adoption of innovations in CSR (IAI) and *Ethos* SMEs indicator which are detailed below.

Con base en lo anterior, el objetivo del presente estudio es realizar dos estimaciones acerca de la adopción de acciones de RSE en empresas hortícolas de exportación de la zona costa de Baja California, mediante el cálculo del índice de adopción de innovaciones en RSE (IAI) y del indicador *Ethos* Pymes que se detallan a continuación. La proposición hipotética que subyace en el documento es que la implementación de acciones de RSE ofrece áreas de oportunidad para elevar la competitividad de las empresas de la región y mantener su participación en el mercado exportador de hortalizas.

Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial (RSE) tiene sus orígenes en 1953 con la publicación del economista norteamericano Howard R. Bowen titulada *Social Responsibilities of the Businessman*, considerado como el libro semilla en el tema de la responsabilidad social corporativa, al ofrecer la primera discusión comprehensiva sobre la inclusión de la ética en los negocios y la responsabilidad social en la estrategia de planeación y toma de decisiones empresariales (Bowen, 1953).

Conforme se desarrolla el tema de la ética en los negocios, la diversidad de definiciones sobre RSE ha aumentado considerablemente debido a su carácter multidisciplinario. Entre las principales se encuentra la que ofrece el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), que la define como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Otros autores la vinculan con el cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno interno y gestión diaria, en el diseño de su estrategia, políticas y procedimientos, además de las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con los grupos (interno y externos) con quienes se relaciona la empresa a lo largo del proceso operativo de la administración y la toma de decisiones (Red Pacto Mundial, 2013).

Un elemento impulsor clave en la adopción de la RSE ha sido la Organización de las Naciones Unidas (ONU), quien con la promoción del "Pacto Global", busca lograr una economía global inclusiva y sustentable. Se ha adoptado en la forma de una red integrada por las empresas que se adhieren a la iniciativa de manera voluntaria alrededor del mundo en estrecha relación con el sistema de las Naciones

The hypothetical proposition underlying the paper is that the implementation of CSR actions provides areas of opportunity to increase competitiveness of companies in the region and maintain their participation in the export market of vegetables.

Corporate social responsibility

Corporate social responsibility (CSR) has its origins in 1953 with the publication of Howard R. Bowen an American economist entitled *Social Responsibilities of the Businessman*, considered as the seed book on the subject of corporate social responsibility by offering the first comprehensive discussion on inclusion of business ethics and social responsibility in strategy planning and business decision making (Bowen, 1953).

As the subject of ethics in business develops, the diversity of definitions of CSR has increased considerably due to its multidisciplinary nature. Among the main definitions is that offered by the book Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), which define it as the voluntary integration by businesses, social and environmental concerns in their business operations and their relations with their partners. Others authors relate it to the strict enforcement of existing legal obligations, voluntary integration by the company in its corporate governance and daily management, in the design of its strategy, policies and proceedings, besides social, labor, environmental and respect for human rights that arise from the relationship and transparent dialogue with the groups (internal and external) with whom the company relates throughout the business process management and decision-making (Red Pacto Mundial, 2013).

A key element in the adoption of CSR has been the United Nations (UN), who with the promotion of "Global Pact", seeks to achieve an inclusive and sustainable global economy. It has been adopted as an integrated network by companies that adhere to the initiative voluntarily worldwide in close relation with the United Nations system in each country. The 10 principles undersigned by participants in the Global Compact are grouped into four categories: human rights; workplace; environment; and political corruption (Pacto Mundial, 2007).

Moreover, the theoretical approach of CSR has been addressed by authors like Carroll (1979), which relates CSR with moral and ethical aspects, emphasizing the

Unidas en cada uno de los países. Los 10 principios que suscriben quienes participan en el Pacto Global se agrupan en cuatro categorías: derechos humanos; ámbito laboral; medio ambiente; y política anticorrupción (Pacto Mundial, 2007).

Por otra parte, el enfoque teórico de la RSE ha sido abordado por autores como Carroll (1979), que relaciona la RSE con aspectos morales y éticos, enfatizando las acciones filantrópicas de la empresa de las que no tendrían por qué esperarse retribuciones para la compañía y que tampoco serían esperadas por la comunidad. Para Garriga y Melé (2004) la RSE se entiende como una herramienta estratégica de la empresa que apoya la obtención de mayores ganancias y el incremento de su competitividad por adelantarse a ciertas medidas legislativas. De igual forma Porter y Kramer (2006), plantean la RSE como actividades instrumentales que permiten la creación de riqueza empresarial, ligadas a la obtención de mayores beneficios económicos para sus accionistas.

Estas teorías de objetivo estratégico han comenzado a tener un gran número de seguidores y al mismo tiempo, han sido muy criticados por su enfoque estrictamente economicista. De acuerdo con la teoría de la ventaja competitiva, una empresa busca mantener su liderazgo en el mercado basado en tres estrategias genéricas: costos, especialización y diferenciación (Porter, 2002), aquí las acciones de RSE forman parte de una estrategia de diferenciación que le reportan a la empresa una posición de mayor competitividad.

Desde esta perspectiva la RSE, en una herramienta de innovación en nuevas dimensiones de la operación de la empresa y en su relación con la sociedad en la que se encuentra inserta. Aunque la RSE no se ha convertido en un estándar obligatorio para las empresas del mercado, el patrón de consumo actualmente está relacionado con el desarrollo de negocios sostenibles, que incluyen las perspectivas ambientales, sociales y económicas, de manera que en la práctica la empresa tiene que considerar mejorar su desempeño en áreas que antes le eran ajenas. Estudios empíricos recientes muestran que hay grupos de consumidores dispuestos a pagar un sobreprecio por productos que en su elaboración operaron con respeto a leyes vigentes, a las condiciones laborales de sus trabajadores y respeto al medio ambiente y derechos humanos (Juscus, 2008).

Así el cumplimiento de las leyes y el apego a valores que el consumidor espera de las empresas, le reporta a la organización empresarial una mejoría en la percepción

philanthropic actions of the company from which should not have to expect remuneration for the company and neither would be expected by the community. To Garriga and Mele (2004) CSR is understood as a strategic business tool that supports obtaining higher profits and increase their competitiveness by anticipating certain legislative measures. Similarly Porter and Kramer (2006) suggest CSR as instrumental activities that enable the creation of corporate wealth, linked to obtaining greater economic benefits for shareholders.

These theories of strategic objective have begun to have a large number of followers and at the same time, have been criticized for their strictly economic approach. According to the theory of competitive advantage, a company seeks to maintain its leadership in the market based on three generic strategies: cost, specialization and differentiation (Porter, 2002), here CSR actions are part of a differentiation strategy that report to the company a position of greater competitiveness.

From this perspective, CSR is a tool for innovation in new dimensions of company operation and in its relationship with society, in which is inserted. Although CSR has not become a mandatory standard for companies in the market, the pattern of consumption is currently linked to the development of sustainable business, including environmental, social and economic perspectives, so that in practice the company has to consider improving their performance in areas that previously were oblivious to them. Recent empirical studies show that there are groups of consumers willing to pay a premium for products whose manufacture operated with respect to current laws, to working conditions of their workers and respect for the environment and human rights (Juscus, 2008).

Thus the enforcement of laws and adherence to values that consumer expects from companies, reports to the business organization an improvement in perception and image that customers have of it. Nestlé, Unilever and Danone companies created in 2002 the initiative of sustainable agriculture (SAI), for its acronym in English, a non-profit organization that seeks to facilitate the exchange of knowledge to support the development and implementation of sustainable agricultural practices in the different actors of the food chain. SAI now has fifty members, which are transnational corporations aimed to satisfy the end consumer (SAI, 2013).

e imagen que los clientes tienen de ella. Las empresas Nestlé, Unilever y Danone crearon en 2002 la iniciativa de agricultura sostenible (SAI), por sus siglas en inglés, una organización sin fines de lucro, que busca facilitar el intercambio del conocimiento para apoyar el desarrollo e implementación de prácticas de agricultura sostenible en los diferentes actores de la cadena alimentaria. La SAI cuenta actualmente con cincuenta miembros, los cuales son empresas transnacionales orientadas a satisfacer al consumidor final (SAI, 2013).

Otras acciones han sido desarrolladas por organizaciones involucradas en el comercio exterior, como la Foreign Trade Association (FTA), considerada como la organización europea con mayor injerencia en el desarrollo de la política comercial y cadenas globales de suministro. Sus acciones identificaron la proliferación de protocolos y códigos de conducta de RSE, la existencia de sistemas de auditoría variables y la aparición de enfoques divergentes que llevaban a las empresas a la duplicidad de auditorías. Debido a la falta de un criterio claro y ampliamente aceptado sobre el significado de la implementación de acciones de RSE, en 2003 se estableció la Business Social Compliance Initiative (BSCI) por sus siglas en inglés, con el objetivo de crear una plataforma consistente y armonizada, que apoyara a las empresas interesadas en mejorar sus prácticas de responsabilidad social en la cadena global de suministro, evitando así la duplicidad de auditorías, esfuerzos innecesarios, confusión en los requerimientos, falta de transparencia y altos costos para las empresas y sus productores para enfrentar los requerimientos de cumplimiento (BSCI, 2013).

Las iniciativas mencionadas anteriormente como la SAI, la BSCI y otras como la Fair Labor Association, ICTI Care Foundation y Worldwide responsible accredited production (WRAP), forman parte de la Global Social Compliance Programme (GSCP), que es una iniciativa del Consumer Goods Forum, organización de la cual son miembros empresas de distribución minorista en el sector agroalimentario como Walmart, Auchan, Tesco, Migros, Dole, Chiquita, Coop y Ahold, que representan a las principales cadenas de suministros en el mundo y que realizan gran parte del comercio global de frutas y hortalizas frescas (GSCP, 2013). La diversidad de iniciativas de RSE muestra la necesidad de consolidar un grupo de normas y estándares que sean aceptados por todos en lo referente a las certificaciones de cumplimiento de la ley, respecto a derechos sociales y medio ambientales a nivel de las empresas y las organizaciones en general.

Other actions have been developed by organizations involved in foreign trade, as the Foreign Trade Association (FTA), considered as the European organization with greater involvement in the development of trade policy and global supply chains. Their actions identified the proliferation of protocols and codes of conduct of CSR, the existence of variables audit systems and the appearance of divergent approaches that led companies to duplicity of audits. Due to the lack of clear criteria and widely accepted on the significance of implementing actions of CSR, in 2003 the Business Social Compliance Initiative (BSCI) was established, in order to create a consistent and harmonized platform, to support companies interested in improving their social responsibility practices in global supply chain, thus avoiding the duplicity of audits, unnecessary efforts, confusion on the requirements, lack of transparency and high costs for companies and their producers to face compliance requirements (BSCI, 2013).

The above initiatives such as SAI, BSCI and others like Fair Labor Association, ICTI Care Foundation and Worldwide responsible accredited production (WRAP), are part of the Global Social Compliance Programme (GSCP), which is an initiative from the Consumer Goods Forum, organization to which are members the retail companies in the food industry like Walmart, Auchan, Tesco, Migros, Dole, Chiquita, Coop and Ahold, which represent the main supply chains in the world and do most of the global trade in fresh fruit and vegetables (GSCP, 2013). The diversity of CSR initiatives shows the need to consolidate a set of rules and standards that are accepted by all, regarding to certifications of compliance with the law, regarding environmental and social rights at companies and organizations levels in general.

The United Nations (UN), that could be considered for application in agriculture are: SA 8000 standard published by the Social Accountability International (SAI) of the United States of America; AA1000 of the Institute for Social and Ethical Accountability (ISEA); ISO 26000 of the International Standard Organization (ISO); SSG 21 standard of Forética, Association of Business and Professional of CSR from Spain; UNE 165010 standard, of the former Spanish Association for Standardisation and Certification (AENOR); IQ Net SR10 of the Spanish Association for Quality (AEC).

In addition to seeking consensus as to the best acceptance of CSR and content of the protocol, a problem arising is regarding to who would be the entity responsible for auditing the implementation of protocols and codes of conduct, to

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), que podrían ser consideradas para aplicarse en el sector agrícola son: la norma SA 8000, publicada por la Social Accountability Internacional (SAI) de los Estados Unidos de América; AA1000 del Institute for Social and Ethical Accountability (ISEA); ISO 26000 de la International Standard Organization (ISO); la norma SGE 21 de Forética, Asociación de Empresas y Profesionales de la RSE de España; la norma UNE 165010, de la ex Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR); la IQ Net SR10 de la Asociación Española para la calidad (AEC).

Además de la búsqueda del consenso en cuanto a la mejor acepción de RSE y del contenido del protocolo, un problema que emerge es el referente a quién sería la entidad encargada de auditar la implementación de los protocolos y códigos de conducta, seguimiento de las actividades de RSE plasmadas en los programas de trabajo de las empresas. Para el caso que nos ocupa, la implementación de la RSE es solicitada por los distribuidores de las frutas y hortalizas frescas localizados en los Estados Unidos de América, quienes tienen relaciones comerciales con cadenas globales de suministro como Walmart o Tesco, o grandes distribuidores internacionales como Dole, Chiquita, entre otras. En el caso específico de los productores hortofrutícolas de la zona costa del Estado de Baja California, la auditoría la lleva a cabo la empresa Intertek, seleccionada por los clientes de las distribuidoras para reconocer el cumplimiento con un programa de RSE (CABC, 2012).

Metodología

Como se abordó en la sección anterior, los lineamientos relacionados con el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial (RSE), son de carácter voluntario y aún no se cuenta con un estándar o protocolo definido y aceptado por todas las empresas. Sin embargo, considerando que la implementación de acciones de RSE es un factor diferenciador de los atributos de calidad implícitos y explícitos del producto en el comercio actual, resulta importante su implementación como una oportunidad para que los productores se mantengan o amplíen su participación en el mercado objetivo y con ello su ventaja competitiva.

Por lo anterior, en esta sección se presentan dos estimaciones acerca de la implementación de acciones relacionadas con RSE en 13 empresas hortícolas de exportación de la Zona Costa de Baja California. La información que servirá de base

monitor CSR activities reflected in the work programs of companies. In the case at hand, the implementation of CSR is requested by the distributors of fresh fruits and vegetables located in the United States, who has trade relationships with global supply chains like Walmart or Tesco, or large international distributors like Dole, Chiquita, among others. In the specific case of fruit and vegetable producers from the coastal area of Baja California, the audit is carried out by Intertek Company selected by customers of the distributors to recognize the compliance with a program from CSR (CABC, 2012).

Methodology

As discussed in the previous section, the guidelines related with the compliance of corporate social responsibility (CSR), are voluntary and do not count yet with a defined standard or protocol and accepted by all companies'. However, considering that the implementation of CSR actions is a differentiating factor of implicit and explicit quality attributes of the product in the current trade, turns important its implementation as an opportunity for producers to maintain or increase their participation in the objective market and thus their competitive advantage.

Therefore, in this section two estimates on the implementation of actions related to CSR in 13 horticultural export companies from the coastal area of Baja California are presented. The information that will serve as basis for the analysis comes from the application of a questionnaire designed expressly for adoption of corporate social responsibility in the horticulture sector from Baja California (2013). The companies studied have an area of 4,283 ha, where intensive agriculture is practiced for export purposes and the main exports are tomato, strawberry, raspberry, cucumber and pepper.

The instrument designed obtains information concerning to four categories related to CSR to know: aspects associated with human capital; sustainable agricultural production; use of water and energy sources; aspects of business ethics. The four categories considered refer to 31 variables related with CSR, which are presented in the results section. The information collected in the summer 2013 served as the basis to calculate on one hand Rate of Adoption Innovations of CSR and on the other generate preliminary diagnosis of the implementation level of CSR measures with the

para el análisis proviene de la aplicación del cuestionario diseñado *ex profeso* adopción de la responsabilidad social empresarial en el sector hortícola de Baja California (2013). Las empresas en estudio cuentan con una superficie de cultivo de 4 283 ha, donde se practica la agricultura intensiva con propósitos de exportación y los principales productos de exportación son tomate, fresa, frambuesa, pepino y pimiento.

El instrumento diseñado obtiene información referida a cuatro categorías relaciones con RSE a saber: aspectos relacionados con el capital humano; producción agrícola sustentable; uso del agua y las fuentes de energía; aspectos de la ética empresarial. En total las cuatro categorías consideradas se refieren a 31 variables relacionadas con RSE, las cuales se presentan en la sección de resultados. La información recolectada en el verano de 2013 sirvió de base para calcular por un lado el Índice de Adopción de Innovaciones de RSE y por el otro generar diagnóstico preliminar del nivel de implementación de medidas de RSE con la metodología del indicador *Ethos* para Pymes sugerido por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE-2008).

La instrucción de respuesta que se ofreció a los entrevistados fue la siguiente según la guía de IARSE: “la primer reflexión a ser realizada se refiere a la adecuación de esta afirmación a la realidad de la empresa. De esa forma responda “no” cuando la situación presentada no estuviera inserta en la práctica de la empresa, “en parte” cuando apenas algunos de los factores resaltados en la situación reflejaran lo cotidiano de la empresa, “en gran parte” cuando la situación mostrara una condición próxima de la realidad de la empresa y “sí” cuando la situación descrita formara parte integral de la realidad de la compañía” (IARSE, 2008).

Índice de adopción de innovaciones de RSE por categoría

La metodología para la estimación del índice de adopción de innovaciones (IAIC), por categoría RSE (IAIC-RSE) se basó en el trabajo de Muñoz *et al.* (2004) y la aplicación al sector hortícola del Noroeste de México que efectuó Hernández (2010). La construcción del IAIC, permite ubicar a los productores que revelaron haber adoptado innovaciones El IAIC se expresa como:

$$IAIC_{ik} = \frac{\sum_{j=1}^{n_k} Innov_{jk}}{n_k}$$

methodology from Ethos indicator for SMEs suggested by the Argentine Institute of Corporate Social Responsibility (IARSE-2008).

The response instruction offered to respondents was as follows according to IARSE guide: "the first reflection to be made concerning the suitability of this statement to the reality of the company. Thus answer "no" when the situation presented was not inserted in the practice of the company, "in part" when only some of the factors highlighted in the situation reflected the daily life of the company, "largely" when the situation show an upcoming reality condition of the company and "yes" when the situation described is an integral part of the reality of the company "(IARSE, 2008).

Rate of adoption innovations of CSR by category

The methodology to estimate the rate of adoption innovations (IAIC), by CSR category (IAIC-CRS) was based on the work from Muñoz *et al.* (2004) and the application to the horticulture sector in northwestern Mexico that made Hernández (2010). The construction of IAIC allows locating producers that revealed adopting innovations IAIC is expressed as:

$$IAIC_{ik} = \frac{\sum_{j=1}^{n_k} Innov_{jk}}{n_k}$$

Where: IAIC_{ik} = rate of adoption of innovations of the ith producer in the kth category; Innov_{jk} = presence or absence of the jth innovation in the kth category; and n_k = total number of innovations in the kth category.

The estimated rate by category has a range of variation between 0 and 1, if the result is zero for any producer it is interpreted as that producer has not made any CSR action in the category in question. On the contrary, if the result is 1 it would be interpreted as that producer has implemented all actions concerning to CSR in the category in question.

To know the global average of innovations made by a producer in all categories the overall rate of adoption of innovations (INGAI) is estimated by the following expression:

$$INGAI_i = \frac{\sum_{k=1}^l IAIC_{ik}}{l}$$

Donde: $IAIC_{ik}$ = índice de adopción de innovaciones del i ésimo productor en la k ésima categoría; $Innov_{jk}$ = presencia o no de la j ésima innovación en la k ésima categoría; y n_k = número total de innovaciones en la k ésima categoría.

El índice estimado por categoría tiene un rango de variación entre 0 y 1, si el resultado para algún productor es cero, esto se interpreta como que dicho productor no ha realizado ninguna acción de RSE en la categoría de que se trate. Por el contrario, si el resultado es 1 se interpretaría como que dicho productor ha implementado la totalidad de acciones referidas a RSE en la categoría de que se trate.

Para conocer el promedio global de innovaciones realizadas por un productor en todas las categorías se estima el índice global de adopción de innovaciones (INGAI), mediante la siguiente expresión:

$$INGAI_i = \frac{\sum_{k=1}^l IAIC_{ik}}{l}$$

Donde: $INGAI_i$ = índice de adopción de innovación global del i ésimo productor; $IAIC_{ik}$ = índice de adopción del i ésimo productor en la k ésima categoría y l = número total de categorías.

El $INGAI_i$ arroja el nivel promedio global de las cuatro categorías en lo referente a la adopción de innovaciones de RSE, para cada productor (de nueva cuenta 1 es un adoptante total alineado con la gestión RSE, y 0 aquel que no ha realizado ninguna acción innovadora en cualquiera de las cuatro categorías). Este índice permite identificar en un primer momento a los agentes más dinámicos en el proceso de implementación de acciones de RSE, y hacer comparaciones entre productores. Aunque el índice $INGAI_i$ permite un diagnóstico preliminar, no facilita la identificación de quién fue el productor que primero adoptó alguna innovación y la trascendencia o impacto de esta adopción.

Indicador *Ethos* Pymes de IARSE

En el cálculo del indicador *Ethos* Pymes para empresas exportadoras de hortalizas en Baja California se adaptó la metodología de IARSE (2008), el Indicador *Ethos* toma en cuenta las cuatro categorías de acciones de RSE mencionadas previamente y sus 31 variables distribuidas en esas cuatro categorías, la medición arroja un número que gradúa el nivel de adopción de acciones de RSE. La escala del indicador varía de 0 a 3, siendo 0 si "no realizó

Where: $INGAI_i$ = overall rate of adoption of innovation of the i th producer; $IAIC_{ik}$ = rate of adoption of the i th producer in the k th category and l = total number of categories.

$INGAI_i$ generated the overall average level of four categories regarding the adoption of innovations from CSR for each producer (again 1 is a total adopter aligned with CSR management, and 0 one who has not made any innovative action in any of the four categories). This rate identifies at first the most dynamic actors in the implementation process of CSR actions and makes comparisons between producers. Although $INGAI_i$ rate allows a preliminary diagnosis, does not facilitate the identification of who was the producer that first adopted some innovation and significance or impact of this adoption.

Ethos SMEs indicator from IARSE

In calculating the *Ethos* SMEs indicator for exporters of vegetables in Baja California the IARSE methodology (2008) was adapted; *Ethos* indicator takes into account the four categories of CSR actions mentioned above and its 31 variables distributed into these four categories, the measurement generates a number that grades the level of adoption of CSR actions. The indicator scale ranges from 0-3, with 0 if "did not make innovations", 1 if "made innovations partially", 2 if "made innovations in large part" and 3 "fully realized innovation" in the category in question.

The results are presented by category. The maximum possible value that a business can obtain by category is standardized equaling to 10, and from there the proportion of each enterprise is obtained according to the scores, the overall indicator considering the four categories would generate a score of 40. The first category called aspects on human capital has 21 points as maximum; category sustainable agricultural production in harmony with the environment has 15 points as maximum to obtain; category use of water and energy has a maximum of 21 points and the last category ethical aspects of the company has 36 points as maximum to obtain. The maximum values are equaled to 10 each, and from these the achievement is scaled in implementing CSR measures of each company by category, and builds the overall indicator by category.

According to the recommendation from IARSE (2008), this exercise is the beginning to diagnose the condition in which the company is in the level of opportunity or fulfillment

innovaciones”, 1 si “realizó innovaciones parcialmente”, 2 si “realizó innovaciones en gran parte” y 3 “realizó completamente la innovación” en la categoría considerada.

Los resultados se presentan por categoría. El valor máximo posible que puede obtener una empresa por categoría se estandariza igualándolo a 10, y a partir de ahí se obtiene la proporción de cada empresa según los puntajes obtenidos, el indicador global considerando las cuatro categorías arrojaría un puntaje de 40. La primera categoría llamada aspectos sobre capital humano tiene 21 puntos como máximo; la categoría producción agrícola sustentable en armonía con el medio ambiente tiene 15 puntos como máximo a obtener; la categoría uso de agua y energía tiene un máximo de 21 puntos y la última categoría aspectos éticos de la empresa tiene 36 puntos como máximo a obtener. Los valores máximos se igualan a 10 cada uno, y a partir de estos se escala el logro en la implementación de medidas RSE de cada empresa por categoría, y se construye el indicador global por categoría.

De acuerdo con la recomendación de IARSE (2008), este ejercicio es el principio para diagnosticar el estado en que se encuentra la empresa en el nivel de oportunidad o cumplimiento de RSE. Permite identificar aquella dimensión a la que la empresa le asigna el mayor nivel de importancia en sus acciones cotidianas, y en las que es necesario implementar nuevas acciones de mejora en la gestión empresarial.

Resultados

Con la finalidad de identificar las áreas de oportunidad para la implementación de medidas RSE por categoría, se muestra el porcentaje promedio de adopción por cada una de las variables incluidas en el Índice de innovaciones por categoría (IAIC-RSE). Como se muestra en la Figura 1, respecto a la categoría Aspectos sobre el capital humano, en cuanto al cumplimiento de la normatividad laboral sobresale la prohibición del trabajo infantil y el trabajo forzoso, así como el cumplimiento de las obligaciones patronales y las leyes sobre seguridad social. En esta categoría, las oportunidades de mejora se ubican en lo referente a temas contemporáneos, que no son privativos del sector hortícola, tal como las medidas para evitar la discriminación laboral, la libertad de asociación y la existencia y respeto a los contratos laborales.

of CSR. Allows identifying the dimension to which the company assigns the highest level of importance in their daily actions, and where it is necessary to implement new actions to improve corporate governance.

Results

In order to identify areas of opportunity to implement CSR measures by category, average adoption rate is shown for each of the variables included in the rate of innovations by category (IAIC-CSR). As shown in Figure 1, regarding the category Aspects on human capital, in terms of fulfillment with labor standards, stands the prohibition of child labor and forced labor, as well as the fulfillment of employer obligations and social security laws. In this category, opportunities of improvement regarding to contemporary issues, which are not exclusive of the horticultural sector, such as measures to avoid employment discrimination, freedom of association and the existence and respect for labor contracts.

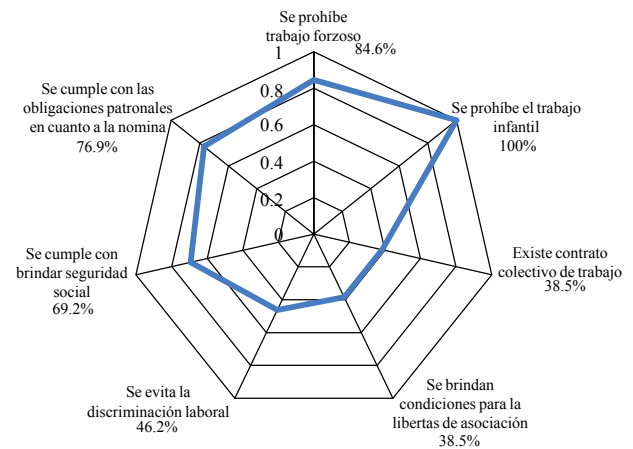


Figura 1. IAI-RSE categoría desarrollo del capital humano en las empresas exportadoras del sector hortícola de la Zona Costa de Baja California.

Figure 1. IAI-CRS category human capital development, in export companies from the coastal area of Baja California on the horticulture sector.

The performance of companies considered in implementing measures in the category associated to sustainable agricultural production, rebounded that 100% of companies have programs for integrated pest management and compliance rates are high in terms of the existence of programs for waste collection and its confinement and promotion of actions to encourage the use of organic pesticides and fertilizers. The greatest opportunity for companies is presented under

El desempeño de las empresas consideradas en la implementación de medidas en la categoría asociada a la producción agrícola sustentable, repunta que 100% de las empresas existen programas de manejo integral de plagas y los porcentajes de cumplimiento son altos en cuanto a la existencia de programas de recolección de residuos peligrosos y su confinamiento y la promoción de acciones para fomentar el uso de plaguicidas y fertilizantes de origen orgánico. La mayor oportunidad para las empresas se presenta en el rubro de adopción de programas integrales de administración ambiental, donde el porcentaje promedio de implementación de medidas es 38.5%.

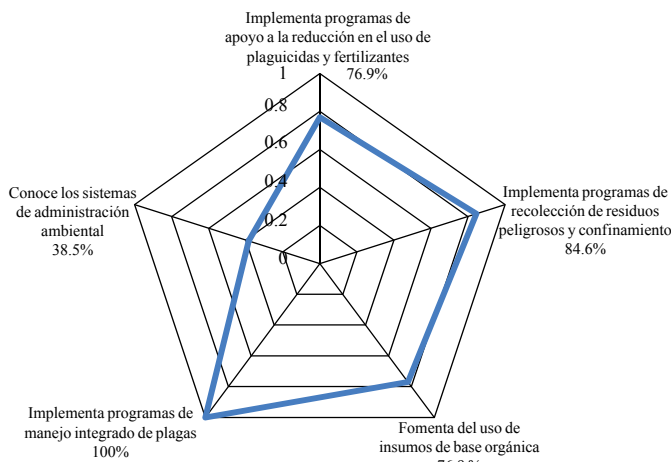


Figura 2. IAI-RSE categoría producción agrícola sustentable en las empresas exportadoras del sector hortícola de la Zona Costa de Baja California.

Figure 2. IAI-CRS category sustainable agricultural production, exporter companies from the coastal area of Baja California on the horticulture sector.

En lo referente a la categoría 3 fomento de acciones para el uso eficiente del agua y la energía, el mayor porcentaje de implementación de medidas se ubica en las áreas de reducción de costos económicos de tecnologías ya existentes como son la racionalización en el uso de agua y energía y la disposición de las aguas residuales en los lugares adecuados (61.5% en tecnologías eficientes en el uso de agua y energía y los programas de reducción de uso de agua y energía). En menor proporción de cumplimiento se encuentran las áreas que requieren inversiones adicionales como el uso de energías alternas (15.4%) y plantas tratadoras de agua (23.1%).

La implementación de medidas en la categoría 4 relacionada con la promoción del desarrollo ético de la empresa es la que presenta a nivel global un menor porcentaje de implementación de medidas RSE, la Figura 4 muestra las áreas de oportunidad para mejorar el desempeño de la empresa.

the rubric of adoption of comprehensive environmental management programs, where the average percentage of implementation of measures is 38.5%.

Regarding to category 3 promotion of actions for the efficient use of water and energy, the highest percentage of implementation of measures lies in the areas of reducing economic costs of existing technologies, as the rational use of water and energy and disposal of wastewater in the right places (61.5% in efficient technologies on energy and water use and reduction programs of water and energy use). In smaller proportion of compliance are areas that require additional investments as the use of alternative energy (15.4%) and water treatment plants (23.1%).

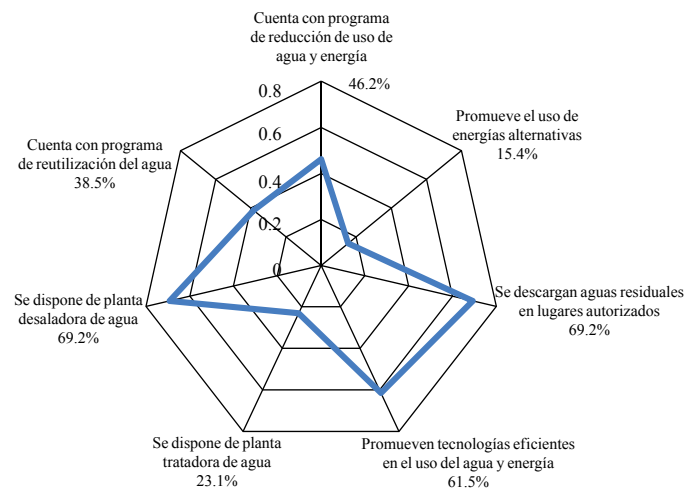


Figura 3. IAI-RSE categoría fomento del ahorro y el uso eficiente de agua y energía en las empresas exportadoras del sector hortícola de la Zona Costa de Baja California.

Figure 3. IAI-CRS category encouraging savings and efficient use of water and energy, exporter companies from the coastal area of Baja California on the horticulture sector.

The implementation of measures in category 4 related to the promotion of ethical development of the company is the one that globally presents a lower percentage of implementation of CSR measures, Figure 4 shows the areas of opportunity to improve business performance.

Moreover, Figure 5 shows the overall rate of adoption of innovations by category, IAIC-CSR, here is warned that in none of the horticultural enterprises from the coastal area in Baja California has been implemented at 100% CSR actions; however, outstanding actions in category II: sustainable agricultural production in harmony with the environment with 75.4% average; followed by aspects of human capital

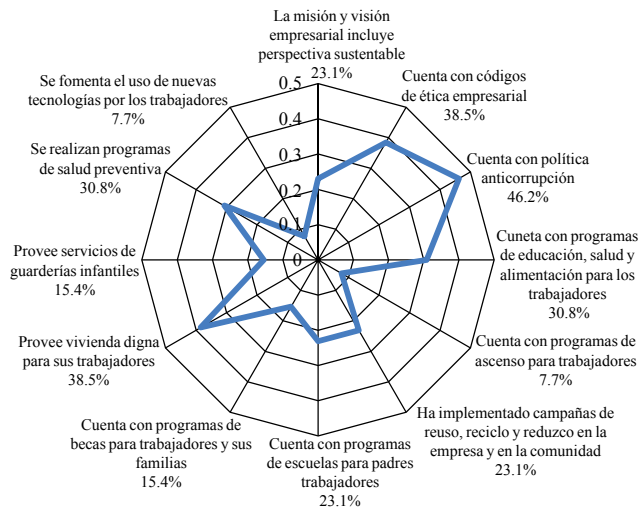


Figura 4. IAI-RSE categoría promoción del desarrollo ético de la empresa en las empresas exportadoras del sector hortícola de la Zona Costa de Baja California.
Figure 4. IAI-CSR category promotion of ethical development in export companies from the coastal area of Baja California on the horticulture sector.

Por otra parte, en la Figura 5 se muestra el índice global de adopción de innovaciones por categoría, IAIC-RSE, aquí se advierte que en ninguna de las empresas hortícolas de la Zona Costa en Baja California se han implementado al 100% las acciones RSE; sin embargo, sobresalen las acciones en la categoría II: producción agrícola sustentable en armonía con el medio ambiente con 75.4% promedio; seguido por las categorías aspectos sobre capital humano (64.8%), categoría fomento de la utilización eficiente del agua y energía (46.2%), finalmente la categoría promoción del desarrollo ético de la empresa (25%), lo cual hace pensar en que las oportunidades para el sector exportador de hortalizas en la región tiene grandes oportunidades de emprender esfuerzos por alinear la gestión empresarial a los rubros de la utilización sustentable de los recursos naturales y su impacto en el medio ambiente, en especial los aspectos relacionados con los códigos internos de funcionamiento en la empresa y su relación con la comunidad en la que se inserta.

Por su parte, la estimación del Indicador *Ethos* Pymes por categoría, muestra correspondencia con el orden que resultó de estimar el IAIC-RSE presentado en la sección anterior, lo cual refuerza la identificación de áreas de fortaleza y de oportunidad en cuanto a la implementación de medidas RSE. La interpretación del Índice nos dice que de 40 puntos que acreditarían un cumplimiento más que satisfactorio de RSE, el grupo de empresas consideradas en el estudio alcanzan un puntaje de 26.3 en promedio global. En el análisis por

(64.8%), promotion of efficient use of water and energy (46.2%), finally promotion of ethical development of the company (25%), which suggests that the opportunities for vegetable export sector in the region has great opportunities to undertake efforts to align business management to the categories of sustainable use of natural resources and their impact on the environment, particularly the aspects related to the internal codes of operation in the company and its relationship with the community in which it is in.

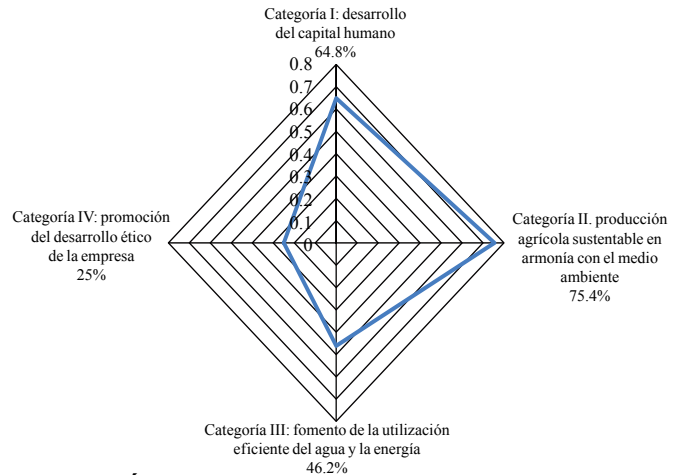


Figura 5. Índice adopción de innovaciones de RSE por categoría en las empresas exportadoras del sector hortícola de la Zona Costa de Baja California.
Figure 5. Rate of adoption of innovations of CSR by category in export companies from the coastal area of Baja California on the horticulture sector.

For its part, the estimation of *Ethos* SMEs indicator by category shows correspondence with the order that resulted from estimating IAIC-CSR presented in the previous section, which reinforces the identification of areas of strength and opportunity regarding the implementation of CSR measures. The interpretation of the rate tells us that from the 40 points that would confirm a more than satisfactory fulfillment of CSR, the group of companies considered in the study achieved a score of 26.3 in the global average. In the analysis by category, the category aspects on human capital scored 8.1; in the category sustainable agricultural production in harmony with the environment (8.6 points) is where the largest number of actions related to the implementation of CSR actions occur; in the category promotion of efficient use of water and energy 5.7; while the category promotion of ethical development of the company, only 4.

Moreover and regarding to the global score obtained by the companies, it was found that 53.8% of them are located in the range of 20 to 30 points; 30.8% from 30 to 40 points, and only

categoría, la categoría aspectos sobre capital humano el puntaje es 8.1; en la categoría producción agrícola sustentable en armonía con el medio ambiente (8.6 puntos) es donde ocurren la mayor cantidad de acciones relacionadas con la implementación de acciones de RSE; en la categoría fomento del uso eficiente del agua y la energía 5.7; en tanto la categoría promoción del desarrollo ético de la empresa, solo 4.

Por otro lado y en torno al puntaje global obtenido por las empresas, se encontró que 53.8% de ellas se ubica en el rango de 20 a 30 puntos; 30.8% de 30 a 40 puntos, y solo 15.4% de ellas alcanzó un puntaje por debajo de los 10 puntos; lo que indica que ya están presentes acciones de RSE en la acción de las empresas, que si se integraran en una visión de conjunto alineada con RSE tendrían mayor oportunidad para ampliar su participación en el mercado de destino y en las empresas ubicadas entre 30 y 40 puntos.

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos de los dos indicadores se concluye que las empresas hortofrutícolas de la zona costa del estado de Baja California, presentan oportunidad para abordar la promoción del desarrollo ético de las empresa, como uno de los factores determinantes para la adopción de RSE y que las relaciones laborales podrían fortalecerse ante la promoción de acciones de impacto social en favor de los trabajadores. Por otra parte, se observa que las empresas han demostrado preocupación por el desarrollo de los procesos productivos sustentables, en armonía con el medio ambiente, particularmente por lo que se refiere a la eficiencia en el uso del recurso agua y las fuentes de energía.

Literatura citada

- Avendaño, B. y Acosta, A. 2009. Midiendo los resultados del comercio agropecuario mexicano en el contexto del TLCAN. México. Estudios Sociales. 17(33):42-81.
- Avendaño, B. y Montaña, I. 2009. La actividad agropecuaria de México y Baja California. In El Sector Agropecuario de México y el TLCAN en el 2008. In: Avendaño, B.; De la O V. y Acosta, A. Fundación Produce y UABC, Ilcsa editores. 45-58 pp.
- Avendaño, R. y Shewentesius, R. 2005. Factores de competitividad en la producción y exportación de hortalizas: el caso del Valle de Mexicali, B. C., México. México. Problemas del desarrollo. Rev. Latinoam. Econ. 140(8):165-192.

15.4% of them achieved a score below 10 points; indicating that are already present CSR actions in the companies, which if integrated into an overall vision aligned with CSR would have greater opportunity to expand its participation on final market and in businesses located between 30 and 40 points.

Conclusions

From the results of the two indicators it is concluded that horticultural enterprises from the coastal area of Baja California, have an opportunity to address the promotion of ethical development of the company, as one of the determining factors for the adoption of CSR and that labor relations could be strengthened to promote activities of social impact in favor of workers. Moreover, it is observed that companies have shown concern for the development of sustainable production processes, in harmony with the environment, particularly to efficient use of water resources and energy sources.

End of the English version



- Bowen, H. R. 1953. Social responsibilities of the businessman. Harper and row. II edition. Nueva York. (Series on Ethics and Economic Life). 276 p.
- BSCI (Business Social Compliance Initiative). 2013. Código de conducta. Foreign Trade Association, Brussels. <http://bsci-intl.org/>.
- Comisión de las Comunidades Europeas Libro Verde. 2001. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas. 27 p.
- Carroll, A. B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. USA. Academy of Management Review. 4 (4):497-505.
- Garriga, E. and Melé, D. 2004. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. USA. J. Business Ethics. 1(53):51-71.
- GSCP (Global Social Compliance Program). 2013. Código de referencia versión 2. <http://www.gscpnet.com/>.
- Hernández, A. y Myriam, L. 2010. Las innovaciones tecnológicas en el sector hortícola del noroeste de México. Tesis de Doctorado en Ciencias Económicas. Universidad Autónoma de Baja California. 155 p.
- IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial). 2008. Indicadores de responsabilidad social empresarial. Paso a paso para PyMES. Córdoba, Argentina. 97 p.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía). 2013. México en cifras. Información nacional, por entidad federativa y municipios <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=2>.
- Juscusio, V. 2008. Influence of corporate social responsibility on competitive abilities of corporation. USA. Eng. Econ. 3(58):34-44.

- Muñoz, R.; Manrubbio, R.; Rendón, M.; Aguilar, J.; García, J. y Reyes, J. 2004. Redes de innovación: un acercamiento a su identificación, análisis y gestión para el Desarrollo Rural. Fundación PRODUCE Michoacán, A. C. / Universidad Autónoma de Chapingo (UACH). 134 p.
- Pacto Mundial (PM) 2007. Estableciendo la conexión: guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad del GRI y comunicación del progreso del pacto mundial. Publicado por la Oficina de Naciones Unidas para el Pacto Mundial. <http://www.pactomundial.org/>.
- Porter, M. y Kramer, M. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. USA. Harvard Business Review. 56-68 pp.
- Porter, M. y Kramer, M. R. 2006. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. USA. Harvard Business Review. 78-92 pp.
- Red Pacto Mundial (RPM). 2013. España. <http://www.pactomundial.org/>.
- SAI (Sustainable Agriculture Initiative). Platform. 2013. <http://www.saiplatform.org/>.