EMPRESA Y DESARROLLO

ESTUDIO DE CASO 9

Cadenas de suministro, sostenibilidad y los cultivos de flores en Etiopía

compromiso y desarrollo

ONGAWA
INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO

ÍNDICE

EMPRESAS, SUS CADENAS DE SUMINISTRO
Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL 3

ESTÁNDARES DE SOSTENIBILIDAD Y SU IMPACTO SOBRE
COMUNIDADES VULNERABLES 5

EL SECTOR DE LA FLORICULTURA.....7

DESARROLLO DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA
PARA LA FLOR CORTADA EN ETIOPÍA:
UN ESTUDIO DE CASO 9

CONCLUSIONES.....13

BIBLIOGRAFÍA.....14

EMPRESAS, SUS CADENAS DE SUMINISTRO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Durante las últimas décadas, muchas empresas han expandido sus operaciones y sus cadenas de suministro a países en desarrollo, impulsando el crecimiento económico y creando empleo, pero también introduciendo nuevos riesgos sociales y medioambientales en regiones vulnerables. En estas complejas redes de suministro internacionales, las responsabilidades de cada actor se diluyen, pero las grandes empresas multinacionales han sido señaladas por la sociedad como las responsables de los impactos negativos que su cadena de suministro pueda generar. Así pues, existe una presión creciente sobre las grandes corporaciones para que estas incluyan principios de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la gobernanza y la gestión de sus cadenas de suministro.

Condiciones laborales peligrosas, trabajo infantil, salarios bajos y horarios abusivos en fábricas de países en desarrollo han dado lugar a grandes escándalos. Las consecuencias de estos escándalos han afectado directamente a las empresas internacionales que compraban a dichas fábricas (Emmelhainz & Adams, 1999; Locke, Kochan, Romis, & Qin, 2007; Locke & Romis, 2007). Cada vez más, los mercados piden productos que cumplan con estándares de trabajo digno, respeto al medioambiente y seguridad de producto (Dolan & Humphrey, 2001). Por esta razón, en los procesos de aprovisionamiento transnacionales, la aplicación de los principios de Responsabilidad Social Empresarial van más allá de los límites de una compañía y se extienden a la cadena de suministro que esta gestiona (Seuring and Müller 2008).

Cada vez más, los mercados piden productos que cumplan con estándares de trabajo digno, respeto al medioambiente y seguridad de producto.

La gobernanza de la cadena de suministro puede definirse como el proceso por el que una empresa ejerce control a lo largo de dicha cadena de suministro a través la organización de actividades, la división del trabajo, la asignación de recursos y la distribución de ganancias.

La gobernanza de la cadena de suministro puede definirse como el proceso por el que una empresa ejerce control a lo largo de dicha cadena de suministro a través la organización de actividades, la división del trabajo, la asignación de recursos y la distribución de ganancias. Las empresas líderes que pueden ejercer este tipo de control suelen dictar las estrategias a seguir por el resto de actores. Por lo tanto, el desempeño en el ámbito social y ambiental de una cadena de suministro está muy relacionado con el enfoque de estas empresas líderes hacia la sostenibilidad. Las empresas líderes o las asociaciones empresariales con habitualmente quienes promueven la implementación de estándares a lo largo de la cadena de suministro y unos de los mayores retos a los que se enfrentan es la aceptación de estas políticas por parte de las empresas proveedoras (Ciliberti, Pontrandolfo, & Scozzi, 2008a, 2008b; Pedersen, 2009).

Los estándares y guías de RSE proponen una serie de recomendaciones e indicadores de monitoreo para evaluar y mejorar la sostenibilidad de una empresa y de su cadena de suministro. Existe una gran variedad de guías y estándares de RSE, enfocados en el ámbito medioambiental (ISO14000), en el ámbito social (AA1000, SA8000), o en ambos (UN Global Compact, guías GRI, ISO26000). La implementación de los estándares mencionados pueden ayudar a las empresas a mejorar la sostenibilidad de sus cadenas de suministro cuando van acompañados por una estrategia de gobernanza adecuada e incentivos apropiados.

Sin embargo, cuando los principios de RSE se aplican a industrias muy dinámicas, como la industria electrónica (Lee & Kim, 2009), o a sectores particulares, como el sector alimentario (Maloni & Brown, 2006), estos estándares a menudo se consideran demasiado genéricos para ser funcionales. En estos casos, una compañía o grupo de compañías suelen desarrollar sus propios códigos de conducta, un conjunto de criterios que se ajustan mejor a su contexto concreto (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009).

Además de los estándares de RSE y los códigos de conducta, otros mecanismos que ayudan a garantizar la sostenibilidad en una cadena de suministro son las certificaciones. Estas certificaciones funcionan como mecanismos alternativos de control para garantizar la calidad y la responsabilidad social y medioambiental. Las certificaciones habitualmente garantizan el pago de un precio mayor a los proveedores por sus productos. Estos mecanismos de control adicionales son especialmente útiles para cadenas de suministro que se aprovisionan en países en desarrollo, donde los problemas derivados de una legislación más laxa podrían afectar negativamente al desempeño y la imagen de la cadena de suministro y las empresas implicadas en la misma. Estas certificaciones también proveen de etiquetas a los productos, lo que permite diferenciarlos frente a otros productos similares en el mercado final. Algunos ejemplos de certificaciones ampliamente conocidas son Fair Trade (principalmente para productos agrícolas), MSC (para pescado), FSC (para madera) o Rainforest Alliance (para diversos tipos de productos).

ESTÁNDARES DE SOSTENIBILIDAD Y SU IMPACTO SOBRE COMUNIDADES VULNERABLES

Existe un intenso debate sobre cómo estos estándares impuestos a lo largo de cadenas de suministro limitan o fortalecen la participación de actores vulnerables. Algunos expertos argumentan que estándares exigentes llevan a la marginalización de pequeñas empresas y agricultores pobres de países en desarrollo puesto que estos tienden a quedar excluidos de cadenas de suministro con altos estándares de calidad o sostenibilidad (Dolan and Humphrey, 2001; Gibbon, 2003; Humphrey et al., 2004). Por una parte, los estándares establecen barreras de entrada y representan nuevos retos para los proveedores (Ras & Vermeulen, 2009). Por otra parte, las nuevas y crecientes exigencias suponen una oportunidad para que ciertos proveedores añadan valor a su actividad, asimilen nuevas funciones, mejoren sus productos y desarrollen una colaboración más estrecha con otros actores (Jaffee, 2003).

La proliferación de estándares y la continua búsqueda de una mayor eficiencia están haciendo que los productos agrícolas orientados a la exportación cada vez más se cultiven en grandes granjas industriales, excluyendo a pequeños productores (Jaffee, 2003). No obstante, el

La proliferación de estándares y la continua búsqueda de una mayor eficiencia están haciendo que los productos agrícolas orientados a la exportación cada vez más se cultiven en grandes granjas industriales, excluyendo a pequeños productores.

Los actores más pobres pueden beneficiarse de su participación en cadenas de suministro de dos maneras: a través del mercado de productos, cultivando y convirtiéndose en proveedores de empresas exportadoras o importadoras; o a través del mercado laboral, trabajando por cuenta ajena en explotaciones agrícolas.

balance no tiene por qué ser negativo, ya que el empleo generado por estas grandes explotaciones agrícolas representa una oportunidad de generación de ingresos para algunos de los hogares más pobres y vulnerables (Humphrey et al., 2004).

Además, la inclusión de pequeños agricultores en cadenas de suministro que exigen el cumplimiento con ciertos estándares también es posible. Algunos estudios empíricos sugieren que cuando existen incentivos y sistemas de contratación adecuados, los pequeños agricultores de países en desarrollo pueden participar de manera exitoso en cadenas de suministro globales (Maertens and Swinnen 2009; Minten et al. 2009; Dries and Swinnen 2004). Esta inclusión de pequeños agricultores suele estar asociada a coordinación vertical, que conduce a una mejora en el acceso a insumos, crédito, servicios de extensión agraria, adopción de nuevas tecnologías y un incremento de productividad.

Los actores más pobres pueden por tanto beneficiarse de su participación en cadenas de suministro de dos maneras: a través del mercado de productos, cultivando y convirtiéndose en proveedores de empresas exportadoras o importadoras; o a través del mercado laboral, trabajando por cuenta ajena en explotaciones agrícolas.

EL SECTOR DE LA FLORICULTURA

La industria de la floricultura ha crecido de manera exponencial a lo largo de los últimos años. En 2014, esta industria representaba un mercado de exportación valorado en más de 22 mil millones de dólares (International Trade Centre 2015). Debido a su potencial y a las bajas barreras de entrada, la producción de productos de floricultura se ha incrementado en términos de volumen y de áreas geográficas dedicadas.

Dentro de la industria de la floricultura, que incluye una gran variedad de productos, la industria de la flor cortada está cobrando gran relevancia, especialmente para las economías de algunos países en desarrollo. El mercado mundial de flor cortada representa más de 9 mil millones de dólares al año (International Trade Centre 2015). Los mayores compradores de flor cortada son la Unión Europea y Estados Unidos. Tradicionalmente, la producción de flores estaba concentrada en las regiones consumidoras que se acaban de mencionar, pero nuevas áreas de producción han surgido durante las últimas dos décadas en África y América Latina, cambiando la dinámica del sector. Las principales razones para esta relocalización de la producción han sido los menores costes laborales y mejores condiciones agro-climáticas. En estas regiones la demanda local de flor cortada es prácticamente inexistente, por lo que es una industria orientada a la exportación y que depende de mercados extranjeros.

Los principales países exportadores de flor cortada en América Latina son Colombia (1,3 miles de millones de dólares) y Ecuador (771 millones de dólares), mientras que en África son Kenia (480 millones de dólares) y Etiopía (180 millones de dólares) (UNComtrade 2013).

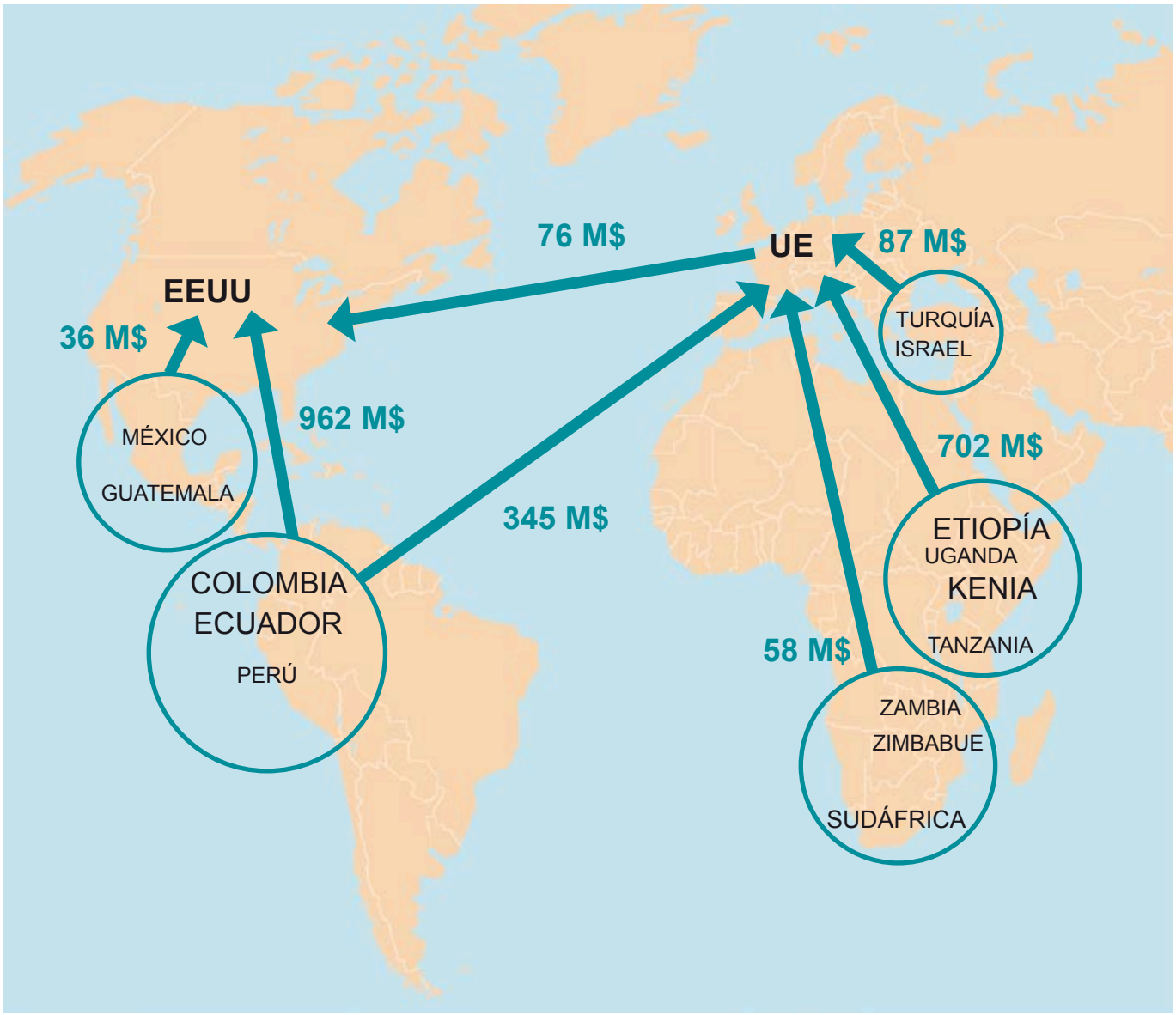
Los gobiernos de estos países están apoyado el desarrollo de la industria de flor cortada principalmente por dos razones: genera oportunidades de empleo y hace que entre divisa extranjera en el país. Expertos han estimado que un producto de alto valor añadido orientado a la exportación, como es el caso de la flor cortada, genera empleo para 25 personas por hectárea cultivada.

No obstante, esta industria también conlleva riesgos. El cultivo intensivo de flores pueden ser muy dañino tanto para el entorno natural como para los empleados y las comunidades locales si las empresas implicadas no identifican adecuadamente los riesgos asociados a sus explotaciones y establecen un sistema de gestión que los minimice. Algunos expertos llegan incluso a afirmar que el cumplimiento de estándares de sostenibilidad social y medioambiental constituyen un mecanismo que puede contrarrestar la fuerte competencia existente en otras dimensiones del producto como el precio y la calidad (Prado, 2013).

La creciente demanda de productos certificados observada en mercados maduros ha dado lugar a la proliferación de estándares con sus correspondientes sellos como, por ejemplo, Flower Labelling Programme (FLP), Fair Flower and Fair Plant (FFP), EurepGAP and MPS-Florimark, por mencionar algunos.

Dentro de la industria de la floricultura, que incluye una gran variedad de productos, la industria de la flor cortada está cobrando gran relevancia, especialmente para las economías de algunos países en desarrollo.

Flujo de exportaciones de flor cortada (sin tener en cuenta la región asiática)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Naciones Unidas (2015).

Todos estos diferentes estándares han creado una cierta confusión entre los productores de países en desarrollo. Los estándares de sostenibilidad son a menudo impuestos por las empresas compradoras. Muchos productores se quejan de estos requerimientos impuestos y sostienen que deberían ser adaptados al contexto concreto de cada país.

DESARROLLO DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA PARA LA FLOR CORTADA EN ETIOPÍA: UN ESTUDIO DE CASO

ETIOPÍA está localizada en el Cuerno de África. Se trata de un país con una población cercana a los 91 millones de habitantes, y que está muy concentrada en las zonas altas del país ("highlands"). La población etíope es una de las más pobres del mundo, con una renta *per cápita* de 1.000 dólares internacionales (CIA, 2010). No obstante, su economía está progresando muy rápidamente, con un *ratio* de crecimiento del PIB en los últimos años cercano al 10%.

La economía etíope está basada fundamentalmente en la agricultura, sector que ocupa al 85% de la población activa y que representa el 42,9% del PIB (Ethiopian Investment Agency, 2011). Al disponer de tierras apropiadas para el cultivo en altitudes que van desde los 500 hasta los 3.000 metros, en Etiopía se puede explotar prácticamente cualquier tipo de cultivo. Esto supone una gran ventaja para el sector, aunque las frecuentes sequías que afectan a amplias áreas del país y las inadecuadas prácticas de cultivo reducen notablemente su productividad.

El potencial agrícola de Etiopía es enorme. Del total de tierras aptas para el cultivo, que abarcan 74,3 millones de hectáreas, sólo 18 millones de hectáreas están siendo cultivadas; y de las potenciales tierras de regadío del país, que se calcula rondan los 4,3 millones de hectáreas, menos de un millón se están irrigando actualmente (Ethiopian Investment Agency, 2011).

Es importante destacar que Etiopía no tiene acceso al mar, ya que desde la independencia de Eritrea en 1993, perdió todo su territorio costero. Este factor dificulta la exportación de los productos etíopes, lo que supone un reto para su competencia en el mercado internacional.

- Su población es una de las más pobres del mundo con una renta per cápita de 1.000 dólares.
- La agricultura ocupa al 85% de la población activa y representa el 42,9% del PIB.
- Su potencial agrícola es enorme.
- No tiene acceso al mar, lo que dificulta la exportación de sus productos.

Esta industria fue impulsada por varias empresas creadas entre 1999 y 2002. Estas empresas formaron en 2002 la asociación profesional EHPEA (Ethiopian Horticulture Producer Exporters Association)

El contexto

Etiopía entró en la industria de la floricultura más tarde que los países vecinos, pero de una manera muy exitosa. Este país ha sido capaz de desarrollar una industria prácticamente inexistente en el año 2000 hasta llegar a un volumen de exportación valorado en 160 millones de dólares en 2010. A lo largo de este periodo el sector ha creado cincuenta mil empleos directos y se estima que doscientas mil personas se han beneficiado de manera indirecta. Actualmente es el quinto exportador no Europeo y el tercero de África.

Originariamente, esta industria fue impulsada por varias empresas creadas entre 1999 y 2002. Estas empresas formaron en 2002 la asociación profesional EHPEA (Ethiopian Horticulture Producer Exporters Association). Esta asociación fue creada con el objetivo de representar las empresas miembro frente al gobierno y otros grupos de interés, así como de promover el sector dela floricultura en Etiopía y fortalecer los vínculos comerciales con los mercados de exportación. Desde su constitución, EHPEA trabajó para sensibilizar a las autoridades sobre el gran potencial que el sector de la floricultura representaba para la economía etíope, y consiguió apoyo gubernamental para impulsar esta industria naciente, que comenzó a crecer de manera exponencial.

La crisis

En 2004, el principal partido de la oposición lanzó una campaña muy crítica contra la industria de la floricultura, acusando al gobierno de apoyar un negocio dañino e insostenible. Denunciaron los riesgos medioambientales asociados al cultivo intensivo de flores, basándose en los impactos negativos observados en otros países con más experiencia en el sector como Kenia, el líder africano en exportación de flor cortada.

La población etíope y otros grupos de interés nacionales e internacionales comenzaron a preocuparse, y pusieron al sector en el punto de mira. Se denunciaron inadecuadas condiciones laborales y trabajo infantil, así como el uso habitual de productos químicos que dañaban el medioambiente y la salud de los trabajadores. Esta creciente preocupación por los impactos sociales y medioambientales del cultivo de flores suponía un riesgo importante para las inversiones en el sector. EHPEA era consciente de este riesgo y decidió actuar para minimizarlo y proteger los intereses de la industria.

La idea

EHPEA llegó a la conclusión de que el diseño y la implementación de un código de conducta que abordara la sostenibilidad social y medioambiental de las explotaciones de flores ayudaría a reducir los riesgos existentes y a mejorar la imagen pública del sector. Por ello, se unió a los principales inversores del sector, que eran de origen holandés, e impulsó la creación del “Ethiopian-Netherlands Horticulture Partnership” en el año 2006. En esta alianza participaban

organizaciones del sector público, del sector privado, del tercer sector y universidades, tanto de Etiopía como de Holanda. Participantes destacados en esta alianza fueron la embajada holandesa, el gobierno etíope y EHPEA.

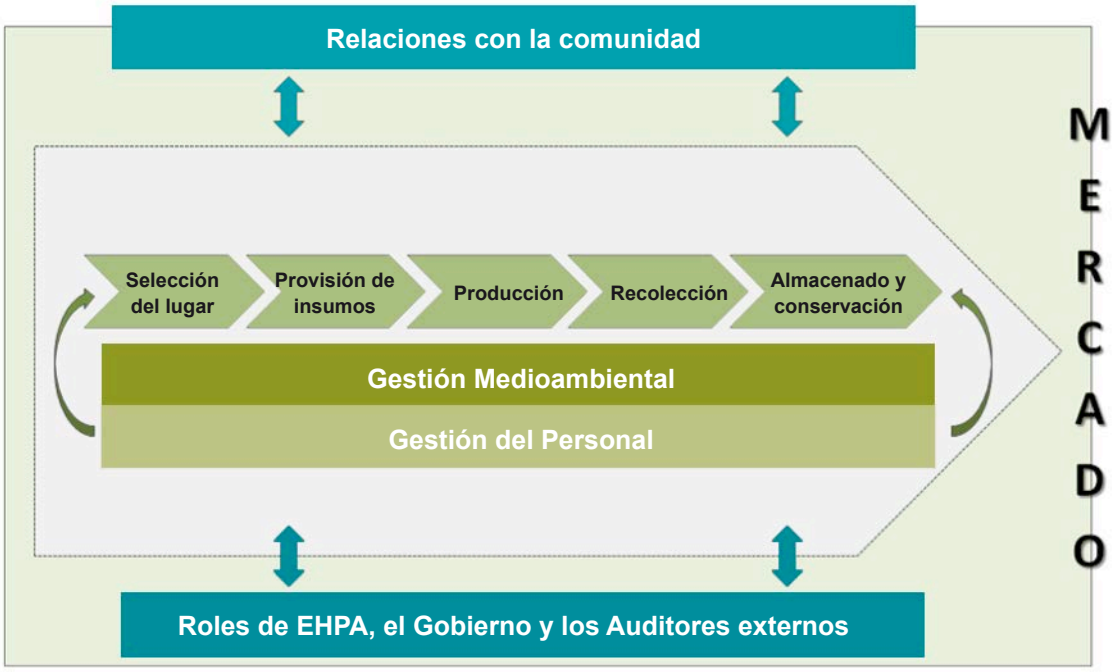
Desde el inicio del proceso se consideró fundamental que el liderazgo del desarrollo del código fuera asumido por las empresas etíopes productoras de flores, ya que serían ellas quienes tendrían que implementarlo. La presencia de la sociedad civil en la alianza garantizaba que los asuntos relevantes se incluyeran en el código de conducta, y la presencia del gobierno representaba el apoyo gubernamental a políticas más sostenibles, fomentando una forma responsable de hacer negocios.

El código de conducta

A lo largo de 2006 y 2007 se desarrollaron los contenidos del código de conducta. Para ello, se caracterizaron las prácticas del sector y se realizó un estudio comparativo sobre otros códigos de conducta y estándares existentes en el contexto internacional. También se celebraron talleres con los agricultores para revisar y validar los contenidos y definir la estrategia de implementación.

La estrategia de implementación del código se basa en el proceso cíclico de mejora continua. Esto permite introducir mejoras paso a paso, facilitando una evolución gradual entre los diferentes niveles sin afectar demasiado bruscamente a las actividades habituales de la granja.

Principales componentes del código de conducta



Fuente: EHPEA, 2015

El código de conducta mejoró las condiciones de trabajo en el sector y redujo los riesgos medioambientales. La estrategia de implementación ha llevado a algunas granjas a adoptar una cultura de mejora continua y búsqueda de la calidad.

El código fue finalmente lanzado en 2007. La primera versión era bastante básica y definía los estándares mínimos que una explotación agrícola de flores en Etiopía debía cumplir para evitar generar daños sociales y medioambientales: lo que se denominó el “nivel Bronce”. El código contemplaba diferentes aspectos clasificados en tres categorías: gestión, buenas prácticas agrícolas y protección del medioambiente, los trabajadores y las comunidades locales. El código destaca la importancia de considerar las tres categorías anteriores a lo largo de todo el proceso productivo: desde la selección del área de cultivo hasta el fin de la cosecha. Existe la posibilidad de que en cualquiera de las fases se produzca un impacto negativo, por lo que es fundamental contar con un sistema de gestión práctico que identifique y minimice los riesgos sociales, medioambientales y económicos.

En 2010 se realizó una revisión del código, incluyéndose el “nivel Plata” y el “nivel Oro”. Estos nuevos niveles son evoluciones del “nivel Bronce”, buscaban mostrar el camino a seguir a las empresas que ya cumplían con el “nivel Bronce” y deseaban seguir profundizando en su compromiso con la sostenibilidad.

La estrategia de implementación del código se basa en el proceso cíclico de mejora continua. Esto permite introducir mejoras paso a paso, facilitando una evolución gradual entre los diferentes niveles sin afectar demasiado bruscamente a las actividades habituales de la granja. Además, EHPEA facilita la generación de capacidades entre sus socios y ofrece servicios de apoyo para la implementación del código.

Una vez que la granja está lista, debe contactar con una entidad certificadora aprobada por EHPEA. Las granjas deben ser auditadas anualmente para mantener la certificación.

Los resultados

En 2010, cincuenta granjas de flores (que representaban el 80% del área total dedicada a la floricultura en Etiopía) estaban certificadas con el nivel Bronce, ochenta y cinco granjas habían participado en talleres relacionados con el código de conducta y más de tres mil trabajadores habían recibido formación en prácticas sostenibles. El código de conducta mejoró las condiciones de trabajo en el sector y redujo los riesgos medioambientales. La estrategia de implementación ha llevado a algunas granjas a adoptar una cultura de mejora continua y búsqueda de la calidad. Los efectos positivos han sido reconocidos por el gobierno etíope, que decidió hacer de obligatorio cumplimiento el nivel Bronce para todas las explotaciones de flores del país. Esta legislación entró en vigor en 2010.

CONCLUSIONES

Los estándares y códigos de conducta pueden ser una herramienta efectiva para mejorar la sostenibilidad de las operaciones empresariales en países en desarrollo. No obstante, estos estándares suelen ser impuestos “de arriba abajo” por las empresas compradoras. Es habitual que las empresas proveedoras se resistan a esta imposición de criterios de sostenibilidad y sostienen que deberían ser adaptados al contexto concreto de cada país y sector. Para evitar problemas a la hora de implementar estándares de sostenibilidad es importante que las empresas encargadas de transformar los contenidos de dichos códigos en actividades y estrategias formen parte del proceso de toma de decisiones e incluso de elaboración del código o estándar.

En este documento hemos presentado el caso del sector de la floricultura en Etiopía. Este sector ha crecido de manera exponencial desde sus orígenes en el año 2000. No obstante, su progreso no ha estado libre de controversia. La denuncia de riesgos sociales y medioambientales asociados a las explotaciones agrícolas pusieron el jaque el desarrollo del sector. La implementación de un código de conducta impulsado por la asociación empresarial EHPEA ayudó a mitigar los impactos negativos existentes y potenciales, reduciendo considerablemente los riesgos.

Las claves del éxito de este código de conducta fueron principalmente tres:

- Los objetivos del código de conducta fueron fortalecer el sector reduciendo los riesgos sociales y medioambientales, pero también mejorando la calidad de los procesos y las capacidades de gestión de las empresas. Este doble propósito de reducir riesgos y mejorar prácticas de gestión y técnicas fue un acierto.
- El diseño y la validación de los contenidos del código se llevó a cabo con la participación de diversos grupos de interés: sociedad civil, empresas y agencias gubernamentales estaban representados. Este código de conducta fue desarrollado por Etiopía para Etiopía, contando con la opinión y la aprobación de los distintos actores implicados en la industria. Este fue el segundo acierto, puesto que facilitó una amplia aceptación del código.
- La implementación del código se llevó a cabo mediante un proceso cíclico basado en la filosofía de la mejora continua, y apoyado por un programa de formación.

Además, este código evolucionó en muy poco tiempo de ser una iniciativa auto-reguladora a convertirse en una legislación gubernamental. Esto respalda la idea de que los códigos de conducta y estándares de sostenibilidad pueden ser un complemento práctico a las leyes nacionales, especialmente en países con un marco regulatorio no muy avanzado.

Para evitar problemas a la hora de implementar estándares de sostenibilidad es importante que las empresas encargadas de transformar los contenidos de dichos códigos en actividades y estrategias formen parte del proceso de toma de decisiones e incluso de elaboración del código o estándar.

BIBLIOGRAFÍA

Andersen, M., & Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 75–86. doi:10.1108/13598540910941948

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2008a). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1579–1588. Tomado de http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652608001030

Central Intelligency Agency (2010). The World Fact Book. Tomado de https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2008b). Logistics social responsibility: Standard adoption and practices in Italian companies. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 88–106. doi:10.1016/j.ijpe.2007.02.049

Dolan, C., & Humphrey, J. (2001). Governance and Trade in Fresh Vegetables : The Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry. *Journal of Development Studies*, 37(2), 147–176

Dries, L., & Swinnen, J. F. M. (2004). Foreign Direct Investment, Vertical Integration, and Local Suppliers: Evidence from the Polish Dairy Sector. *World Development*, 32(9), 1525–1544. doi:10.1016/j.worlddev.2004.05.004

EHPEA (2015). Code of Practice for Sustainable Flower Production. Tomado de http://www.ehpea.org/files/downloads/EHPEA%20Code%20Version

Emmelhainz, M. A., & Adams, R. J. (1999). The Apparel Industry Response to "Sweatshop" concerns: A review and Analysis of Codes of Conduct. *Journal of Supply Chain Management*, 35(3), 51–57

Gibbon, P. (2003). Value-chain Governance, Public Regulation and Entry Barriers in the Global Fresh Fruit and Vegetable Chain into the EU. *Development Policy Review*, 21(5-6), 615–625

Humphrey, J., McCulloch, N., & Ota, M. (2004). The impact of European market changes on employment in the Kenyan horticulture sector. *Journal of International Development*, 16(1), 63–80

International Trade Centre (2015). http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx

Jaffee, S. (2003). From challenge to opportunity: Transforming Kenya's fresh vegetable trade in the context of emerging food safety and other standards in Europe. Tomado de http://scholar.google.com/scholar?as_q=&num=10&btnG=Search+Scholar&as_epq=&as_oq=&as_eq=&as_occt=any&as_sauthors=jaffee&as_publication=&as_ylo=2003&as_yhi=2003&as_sdt=1.&as_sdtp=on&as_sdtf=&as_sdts=5&hl=en#5

Lee, K.-H., & Kim, J.-W. (2009). Current status of CSR in the realm of supply management: the case of the Korean electronics industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 138–148. doi:10.1108/13598540910942000

Locke, R., Kochan, T., Romis, M., & Qin, F. (2007). Beyond corporate codes of conduct: Work organization and labour standards at Nike's suppliers. *International Labour Review*, 146(1-2), 21–40

Locke, R., & Romis, M. (2007). Improving Work Conditions in a Global Supply Chain. *MIT Sloan Management Review,* 48(2), 53–62

Maertens, M., & Swinnen, J. (2009). Trade, Standards, and Poverty: Evidence from Senegal. *World Development*, 37(1), 161–178. doi:10.1016/j.worlddev.2008.04.006

Maloni, M. J., & Brown, M. E. (2006). Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 35–52. doi:10.1007/s10551-006-9038-0

Minten, B., Randrianarison, L., & Swinnen, J. F. M. (2009). Global Retail Chains and Poor Farmers: Evidence from Madagascar. *World Development*, 37(11), 1728–1741. doi:10.1016/j.worlddev.2008.08.024

Naciones Unidas (2015). Comtrade Data Base. Tomado de http://comtrade.un.org/

Pedersen, E. R. (2009). The many and the few: rounding up the SMEs that manage CSR in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 109–116. doi:10.1108/13598540910941975

Prado, A. M. (2013). Competition Among Self-Regulatory Institutions: Sustainability Certifications in the Cut-Flower Industry. *Business & Society*, 52(4), 686–707. doi:10.1177/0007650313493990

Ras, P. J., & Vermeulen, W. J. V. (2009). Sustainable Production and the Performance of South African Entrepreneurs in a Global Supply Chain. The Case of South African Table Grape Producers. *Sustainable Development*, (17), 325–340. doi:10.1002/sd

Seuring, S., & Müller, M. (2008). Core Issues in Sustainable Supply Chain Management – a Delphi Study. *Business Strategy and the Environment*, 17(1), 455–466. doi:10.1002/bse

La serie **EMPRESA Y DESARROLLO: ESTUDIOS DE CASO** pretende destacar experiencias de participación multiactor e incorporación del sector empresarial en el ámbito del desarrollo humano sostenible, en diferentes contextos y sectores, extrayendo aprendizajes y lecciones útiles para ponerlos a disposición de los actores del sistema de cooperación internacional al desarrollo.

Este estudio se enmarca en el programa **COMPROMISO Y DESARROLLO**, que **ONGAWA** lleva a cabo con el apoyo de la **AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO (AECID)** para mejorar la contribución empresarial al desarrollo humano y la lucha contra la pobreza.

ONGAWA
INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO

C+D compromiso y desarrollo

Con la financiación de:

cooperación española

La presente publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Aecid). Su contenido es responsabilidad exclusiva de ONGAWA, Ingeniería para el Desarrollo Humano y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.

Edita: ONGAWA. C/ Vizconde de Matamala, 15. 28028 Madrid - **www.ongawa.org** - **www.compromisoydesarrollo.org**

Autora: Inma Borrella

Diseño y maquetación: www.puntoycoma.org

Fotografías: ONGAWA y Pixabay. Creative Commons Dominio Público CCO (página 6)

ISBN: 978-84-608-2278-3

Septiembre 2015

Esta obra está sujeta a la licencia Reconocimiento-NoComercial-SinObra Derivada 2.5 España de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/