

# **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA CÓMO RESPUESTA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES**

## **RESUMEN**

Este artículo presenta y discute los aspectos relevantes de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para firmas agroindustriales, líderes en la promoción de la competitividad en cadenas de valor, a partir del caso de Biocultivos S.A., productora de bioinsumos para el sector arrocero. La investigación se adelantó a partir del análisis detallado de información recolectada a través de entrevistas al personal de la organización. Los resultados ilustran cómo ante los retos de la internacionalización económica, una empresa proveedora de insumos biotecnológicos a partir de un sistema de gestión de RSC, establece una respuesta competitiva para los productores de arroz del área geográfica de la meseta de Ibagué, en Colombia.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Corporativa, Agroindustria, Agentes de interés.

## **INTRODUCCIÓN**

En el marco de una sociedad más justa y con condiciones ambientales idóneas, la Responsabilidad Social Corporativa emerge como un enfoque que integra el desarrollo sostenible, el balance social y la ética empresarial, con miras a obtener una gestión responsable frente a los grupos de interés o stakeholders de las organizaciones en los entornos en los que operan (D'Amato, 2013; Testera & Cabeza, 2013). Actualmente, las empresas se enfrentan a cambios tanto en el ambiente de negocios, políticos, culturales, tecnológicos, como en el cambio climático (Inglada & Sastre, 2014; Duque, Cardona & Rendón, 2014), por ello se ven obligadas a repensar sus políticas, programas y normas que la rigen, de tal manera que puedan diseñar estrategias que le generen sostenibilidad económica y social, y en consecuencia puedan sostenerse en el mercado y obtener mayores ventajas competitivas (Moza & Puentes, 2010; Saldarriaga, 2013).

El sector agroindustrial en Colombia, históricamente ha tenido un peso importante en la estructura económica (Alarcón, et al. 2018). No obstante, el Tratado de Libre Comercio

(TLC) firmado con los Estados Unidos en 2012, demanda o pone la presión a los agricultores de ser más productivos y competitivos, dada la amenaza de entrada de nuevos competidores, los cuales al finalizar el año 2019 de desgravación arancelaria entrarán con cero arancel al país, representando un riesgo grande para el negocio tanto de arroceros como molineros especialmente en el plano regional. En el contexto del desarrollo del TLC, se requiere realizar un esfuerzo que constituye una carrera contra el tiempo para reducir las brechas en competitividad frente a los productores de Estados Unidos, debido a que se presentan amplias diferencias que favorecen decisivamente a los arroceros del norte (Prado, 2018). En la medida que el cronograma de desgravación previsto en el TLC avanza, la protección efectiva para los productores nacionales reduce, y las presiones competitivas aumentan. Por otro lado, los tratados internacionales derivados de los Objetivos del Desarrollo, ponen a prueba a las compañías y reclaman de ellas acciones de responsabilidad social corporativa para ser consideradas como mercado objetivo.

Lo arriba planteado, demanda una respuesta competitiva que esté orientada a desarrollar en el plano regional una estrategia de competencia por diferenciación, mediante la promoción y liderazgo de los procesos de *upgrading* -actualización de los productores arroceros en la cadena valor-. Bajo este enfoque novedoso, la empresa agroindustrial líder concibe el negocio a nivel de cadena de valor, asumiendo un compromiso social con sus grupos de interés en el contexto de sus eslabonamientos hacia adelante, y no de forma aislada en su papel de comercializador, teniendo como meta el mejorar la capacidad competitiva propia y de los productores locales frente a la competencia externa plasmada en las importaciones. Estas circunstancias hacen necesario que las empresas agroindustriales cuenten con mecanismos y herramientas para cumplir su rol en términos de derechos y deberes con la sociedad y el medio ambiente, es decir, contar con un sistema de gestión de responsabilidad social corporativa. Dada las anteriores condiciones, la empresa dentro de su proceso de planeación estratégica, se visualiza como líder en el fomento de la productividad y competitividad de los arroceros a través de la estrategia de competencia por diferenciación, mediante la promoción de prácticas amigables con el medio ambiente. La gestión de RSC personaliza un elemento de alta utilidad para alcanzar el anterior propósito.

Desde el punto de vista empírico, la propuesta del sistema de gestión de RSC se construyó teniendo en cuenta cinco etapas articuladas entre sí: diagnóstico; análisis de sus dimensiones económica, social y ambiental; identificación de grupos de interés; direccionamiento estratégico (filosofía organizacional) y diseño de estrategias y planes de acción. La compañía objeto de estudio se dedica principalmente a suministrar productos, servicios y soluciones biotecnológicos para la agricultura orgánica. Se concluye que un sistema de RSC sirve de herramienta idónea para promover este tipo de procesos sociales y ambientales, e identificar la respuesta competitiva, la cual se plasma en el caso de Biocultivos. Desde el punto de vista teórico, este tipo de respuesta competitiva derivada de un sistema de gestión de cadena de valor, ha sido poco documentado y representa una oportunidad para fortalecer o ampliar el margen explicativo o el campo de aplicación de la RSC en relación con la promoción de la competitividad agroindustrial en el plano local-regional. Desde el punto de vista práctico, los hallazgos servirán para orientar a las empresas agroindustriales hacia la implementación gradual de las prácticas de RSC con sus planes de acción respectivos, y para posteriores estudios cuantitativos que abarque un buen número de firmas locales y regionales.

## **DIFERENTES ACEPCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

Son muchas las definiciones y teorías de RSC que son aplicadas a la gestión, los procesos y las estrategias, en el entendido de agregar valor tanto a los bienes como a los servicios que ofrecen (Chaves & Monzón, 2018; Mora & Martínez, 2018). Se entiende la RSC como “un compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes” (Cajica, 2010). Responde a las preguntas ¿Qué hace la organización para responder a sus trabajadores, sociedad y medio ambiente donde opera?, ¿Cómo contribuye a solucionar sus problemáticas? ¿Qué demandan los grupos de interés de la organización? Para dar respuesta a estos interrogantes, se ilustra a continuación algunos conceptos emanados de la teoría y de instituciones que actualmente lideran el tan mencionado Desarrollo Sostenible y la RSC.

Según Prada (2018), la RSC es la unificación voluntaria, por parte de las compañías, de las inquietudes sociales y ambientales en las instrucciones comerciales y sus idilios con todos

sus oyentes. Se resalta aquí el enfoque voluntario, es decir, que a pesar que existen normas y leyes para la certificación en RSC, aún sigue siendo un acto voluntario de la alta dirección (Gaytán & Flores, 2018; Martínez, et al. 2018). Un énfasis sobre el efecto o impacto de todas las actividades corporativas sobre el medio ambiente y la sociedad, lo exponen la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial. La primera organización define la RSC “como la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen tanto en sus propios métodos y procesos internos, como en su relación con los demás actores” (OIT, 2008). La segunda, plantea que la responsabilidad social es la capacidad de respuesta que tiene una empresa, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (San-José & Retolaza, 2012).

Un enfoque sobre la gestión y la ética que deben tener las empresas, lo define Gómez & Martínez (2016), cuando afirma que la RSC es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad. Con respecto al rol interno y externo de la compañía, lo define el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), el cual indica que una firma socialmente responsable “es aquella que tiene un compromiso consciente y congruente de cumplir íntegramente con su finalidad tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental” (Porto y Castromán, 2006, citado por Barroso, 2008, p.75).

## **DIMENSIONES, NORMATIVIDAD Y AVANCES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN COLOMBIA**

De acuerdo con (Barroso, 2008) “Bajo el concepto de administración se engloba un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental” (p.76). La RSC tiene un enfoque integral, pues implica las diferentes necesidades, expectativas y valores de sus grupos de interés con los que se relaciona la organización, por lo tanto, sus responsabilidades

se pueden agrupar en las dimensiones que señala Cajiga (2010): económica interna y externa, social interna, sociocultural y política externa; ecológica interna y externa. Otra subdivisión la expone Pérez (2009), y está compuesta por: ética y gobierno corporativo, relación laboral, proveedores y clientes, medio ambiente, gobierno y sociedad, y los productos y servicios.

Respecto los preceptos de RSC, a partir de la evolución del Desarrollo Sostenible, son múltiples las normas expedidas en esta materia tanto a nivel mundial como nacional, cuya finalidad ha sido promover, dar lineamientos y comunicar la responsabilidad social de las empresas (Mancilla & Saavedra, 2015; Lizarzaburu & Del Brio, 2016). Existen por tanto directrices y compromisos de carácter universal como las expedidas por la Organización de Naciones Unidas (ONU), y todas las organizaciones que han participado en sus diferentes conferencias mundiales; las guías de producción y metodologías de evaluación de informes y acciones de RSC; las normas o criterios de gestión y ajuste en la implantación de la RSC; y las técnicas y herramientas para medir y gestionar la RSC. A pesar de la existencia de estas, se recalca que es un acto voluntario de la alta dirección, el implementar un sistema de gestión de RSC que vaya alineado con su estrategia y política de negocio en pro del bienestar de la comunidad, sus trabajadores y su ambiente (Echeverría-Ríos, Abrego-Almazán, & Medina-Quintero, 2018; López-Martínez & Fernández-Fernández, 2015)

Dentro de las normas tenemos aquellas que sirven para certificarse, tales como la SA 8000, o para implementar guías de responsabilidad social, como la ISO 26000 y la guía colombiana GSE 180 del ICONTEC, norma ISO 14000, ISO 18000, Norma de Empresa SGE 21. A nivel de herramientas de RSC como “el código de conducta; el Código de ética; el informe o reporte de responsabilidad social que muestra el desempeño económico, social y medioambiental de sus actividades, y comunicado a las partes interesadas de la empresa”. (Ruiz-Lozano, Ríos, & Millán, 2016)

En cuanto a Colombia, ha adoptado las normas internacionales y los lineamientos del Pacto mundial sobre el medio ambiente y la RSC (Pinzón-Ríos, Ocampo-Villegas, & Gutiérrez-Coba, 2015). Al respecto, se creó el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE) en el año 2002, como una organización no gubernamental sin ánimo de lucro que se enfoca en la divulgación, impulso, investigación, asesoría de empresas en contenidos

concernientes con responsabilidad social y ética de las organizaciones. Cuenta con un catálogo que evalúa el desempeño de RSC en las organizaciones (CCRE, 2006).

A nivel corporativo en Colombia, la RSC la han venido adoptando algunos empresarios especialmente de la agroindustria, los cuales iniciaron por contribuir un agregado a la sociedad, lo que posteriormente generó avances en sectores como educación, salud, salubridad, y vivienda social (Gómez, 2011). En el departamento del Tolima, Colombia, la implementación de iniciativas como la RSC ha sido escasa (Córdoba & González, 2018). Las medianas y grandes empresas han venido realizando acciones a nivel laboral, a nivel social, en equidad de género, y han adoptado gestiones para controlar residuos sólidos, emisiones y otras tendencias a contribuir con la mitigación de los efectos del impacto ambiental de sus actividades.

## **METODOLOGÍA**

El tipo de investigación es exploratorio y descriptivo. Se trabaja con un estudio de caso sobre la empresa Biocultivos S.A. de la ciudad de Ibagué, Colombia. Yin en 1994 citado en Díaz De Salas, Mendoza & Porras (2011), define al estudio de caso como “una estrategia de investigación destinada a responder ciertos tipos de interrogantes que ponen su énfasis en el ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Por qué? subrayando la finalidad descriptiva y explicativa”(p.6).

*Fases del Estudio:* Como primer paso, se recogieron los aportes de la literatura, los cuales sirvieron de base teórica y metodológica para el estudio a partir de la técnica de revisión y análisis documental relacionado con la estructura, procesos, acciones, y grupos de interés, de la organización. El estudio acogió la metodología expuesta en el Manual de Gestión (Vives & Peinado, 2011); el documento “Cómo implantar un sistema de gestión de Responsabilidad Social Corporativa” (García, 2011); y la metodología expuesta por Humberto Serna (2005) para la elaboración del diagnóstico y las estrategias. El análisis interno del estudio se realizó a partir de la guía para elaborar un programa de RSE interna, de Carneiro (2009). El estudio se desarrolló a través de las siguientes fases:

Fase 1. Exploración sobre los elementos, antecedentes en prácticas de RSC, y la estructura organizativa como elementos centrales para el diseño del sistema RSC.

Fase 2. Población objeto de estudio y muestra: La población está conformada por directivos, accionistas, mandos medios, trabajadores de la empresa Biocultivos S.A, ubicada en la ciudad de Ibagué, departamento del Tolima, Colombia. Para la selección de la muestra se hizo un proceso de indagación preliminar y se siguió un tipo de muestreo intencional, que consistió en contactar al personal cuyas funciones están directamente relacionadas con actividades de responsabilidad social empresarial, y quienes tienen contacto con los stakeholders en esta materia. Estos fueron, el gerente general, un accionista, los directores de mercadeo y de salud Ocupacional, y a diez trabajadores del nivel administrativo, técnico y operativo (vendedores), dos clientes, para un total de 16 seleccionados.

Diseño y aplicación de instrumentos: Se procedió a la realización de entrevistas con cuestionario semiestructurado, administrado a los stakeholders seleccionados, quienes mostraron su disposición para participar en la investigación.

Fase 3. El diagnóstico: Análisis de la situación actual a través del instrumento DOFA, verificación de mínimos legales, e identificación de grupos de interés.

Fase 4. Procesamiento y análisis de la información: La información que se obtuvo de las entrevistas se procesó a través del programa SPSS, y se sintetizó en las matrices que se presentan en el documento.

Fase 5. Diseño y presentación del Sistema de Gestión en RSC: Se priorizaron los grupos de interés y se definieron los impactos en materia de RSC.

## **RESULTADOS**

### *Diseño del sistema de gestión en RSC para Biocultivos S.A.*

La RSC es de voluntaria implementación para la empresa, la cual al tomar la decisión de su implementación asumirá el compromiso de realizar una gestión social responsable que le significará mayor competitividad. El sistema de gestión en RSC, se construyó teniendo en cuenta tres etapas articuladas entre sí: diagnóstico; análisis de sus dimensiones económica, social y ambiental; e identificación de grupos de interés.

## Diagnostico

Esta etapa se constituye como el punto de partida para el diseño del sistema y se nutrió del análisis efectuado a través del instrumento DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) elaborado sobre la información real suministrada por la organización.

*Análisis de Fortalezas y Debilidades:* Para una mejor comprensión y cuantificación se utilizó la metodología de síntesis de factores internos IFAS, Internal Factor Analysis Summary, (Wheelen y Hunger, 2013), para evaluar la magnitud de la respuesta de la administración de la firma a estos factores en particular, a partir de la ponderación de la importancia que para la empresa reviste cada uno de ellos. La evaluación se da dentro de una escala de 1 a 5, considerando a 1 como mala respuesta y 5 como sobresaliente por parte de la administración a cada factor en particular.

**Tabla 1**  
*Análisis de factores Internos Biocultivos S.A*

Factores Internos	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
<i>Principales Debilidades</i>				
Mediana estabilidad del producto terminado	0,15	3.0	0,45	Productos bastante perecederos (6 meses).
Mediana diversificación de canales de comunicación con los stakeholders.	0,15	4.0	0,60	Se puede fortalecer permanentes mecanismos de comunicación con stakeholders
Altos costos y gastos operativos	0,05	3.0	0,15	El producto demanda altos gastos
Planificación Estratégica: Es mediana con respecto a sus grupos de interés externos.	0,10	3.0	0,30	Existe planeación y a esta debe agregarse el Sistema de RSC.
Estandarización en los procesos	0,05	3.0	0,15	Aun se puede mejorar la segregación en las etapas del proceso productivo.
<i>Principales Fortalezas</i>				
Calidad y eficacia de los productos	0,15	5.0	0,75	Es competitivo
Alianzas estratégicas para el desarrollo científico, tecnológico y comercial	0,15	4.0	0,60	Existencia de convenios con laboratorios de biotecnología

Incurción en mercados internacionales	0,10	4.5	0,45	Exportación a nuevos mercados internacionales.
Infraestructura adecuada para el proceso productivo	0,05	3.0	0,15	Equipo y reducción de tiempo en procesos.
Know how de procesos	0,05	5.0	0,25	Productos bioinsumos
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,85</b>	

Fuente: construcción propia con base en información de Biocultivos S.A.

La calificación obtenida de 3,85, significa que el futuro inmediato de la compañía en términos de sus factores internos es considerado con la suficiente razonabilidad, y sin que afecte su continuidad. Sin embargo, se debe tener presente que la firma está inmersa en un entorno dinámico, cambiante y fácilmente puede tornar de favorable a desfavorable, con repercusiones inmediatas en sus estructuras operativas y financieras.

*Análisis de Oportunidades y Amenazas:* Se utilizó la metodología de EFAS (External Factor Analysis Summary), resumen de factores externos de Wheelen y Hunger (2013), donde se ponderan los diferentes factores conforme a su peso relativo y la forma en que la empresa lo enfrenta, considerando que 5 es “Muy buena respuesta” y 1 “Mala respuesta”.

**Tabla 2**  
*Análisis de factores Externos EFAS de Biocultivos S.A*

Factores Internos	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
<i>Principales Amenazas</i>				
Productos sustitutos	0,10	1.0	0,10	Productos químicos y biológicos ingresando.
Emisiones contaminantes	0,15	2.0	0,30	Efectos en cultivo.
Falta de legislación o regulación del mercado de Biológicos en Colombia	0,15	3.0	0,45	Aún existe el paradigma que la agricultura solo puede realizarse con químicos.
Condiciones climáticas desfavorables	0,05	3.0	0,15	Daños a cultivos y pérdidas a productores de arroz.
Competencia no regulada o ilegal	0,05	2.0	0,15	Multinationales ingresando al mercado de biológicos
<i>Principales Oportunidades</i>				

Diversificación de productos hacia otros cultivos.	0,05	5.0	0,25	Cultivos de la zona regional.
Tratamiento tributario Especial	0,25	4.0	1,00	Hacia otras zonas y países.
Incursión en mercados internacionales	0,05	4.5	0,23	En países latinoamericanos inicialmente.
Disminución en la productividad de los cultivos por el abuso de los insumos químicos	0,05	4.0	0,20	Por el impacto ambiental y en los cultivos.
Incentivos del gobierno a la agricultura	0,10	5.0	0,50	Incentivos económicos.
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,33</b>	

Fuente. Elaboración propia con base en información suministrada por Biocultivos S.A.

La calificación de 3,3 resultante, se considera una respuesta intermedia de la firma a su entorno externo. Los retos en aspectos sociales y medioambientales consisten en tomar acciones en torno a la evaluación de riesgos y de control de las exigencias de los inversionistas, proveedores y consumidores, e iniciar su proceso de construcción del sistema de RSC con su respectiva certificación (ISO 14001, 18001, 26001). La firma posee capacidades para implementar dichos procesos y responder a un balance social y ambiental, además del financiero, de acuerdo a estándares reconocidos como el balance social y ambiental que sugiere por ejemplo el *Global Reporting Initiative* más ampliamente aceptado hoy día.

### *Identificación y priorización de grupos de interés, sus expectativas, estrategias sugeridas e impacto en los mismos*

Se identificaron los grandes grupos de interés (Tabla 3, 4 y 5) con base en dos criterios: poder para influenciar e interés que tiene en la organización (Johnson y Scholes, 2000), y una primera aproximación a las expectativas de los mismos.

### **Tabla 3**

*Grupos de interés, sus expectativas, estrategias sugeridas e impacto en los mismos en Biocultivos S.A: Cliente interno y externo.*

Stakeholders	Intereses y expectativas	Acción Estratégica sugerida	Impacto esperado
<b>Colaboradores internos de las áreas de producción, administrativa, comercial,</b>	Mayor necesidad de formación en las acciones de RSC y Desarrollo Sostenible. Mayor cualificación en cada una de sus actividades.	Capacitación integral del trabajador. Contratos a término indefinido con evaluaciones de desempeño y criterios.	Mejor desempeño en términos de RSC. Mejora la productividad, debido a que los trabajadores se identifican plenamente con estas actividades logrando mayor

<b>I+D+i y técnica.</b>	Mayor oportunidad para continuar sus estudios avanzados. Ajustar algunas condiciones de trabajo y entrenarlos para el uso del reciclaje y residuos sólidos.	Administración participativa. Brindar facilidades y permisos en circunstancias especiales de su núcleo familiar.	sentido de pertenencia y compromiso con la firma. Además, favorece el entorno interno de la empresa al valorar el rol de cada miembro. Lo mismo ocurre con el entorno externo al tener en cuenta el impacto social de las acciones que ejecute sus trabajadores.
<b>Clientes: Distribuidores y agricultores Fedearroz, Agremiaciones, venta directa</b>	Los productos los utilizan una vez al inicio del cultivo por su forma de acción y no se realiza ninguna otra aplicación durante el ciclo, lo cual limita a la compañía a participar solo una vez por ciclo de cultivo y los clientes esperan asesoría técnica permanente.	Implementación del Marketing social.  Seguimiento a través de visitas y asesorías técnicas durante el ciclo.  Construcción de escala de descuentos diferenciales por producto, de acuerdo a las rentabilidades de los mismos y a la matriz de segmentación de clientes.	Mayor productividad y eficiencia en los cultivos.  Mayor contacto con el usuario final y por tanto aceptación de sus clientes.  Clientes identificados con las acciones responsables en lo social y ambiental que realizará la empresa.  Sentido de pertenencia y fidelidad de clientes con la organización.  Posicionamiento de marca y tecnología: El “voz a voz” positivo hacia otros clientes potenciales.

Fuente: Elaboración propia.

Al hacer una comparación entre las expectativas de los diferentes grupos de interés y las acciones actuales de RSC, se encuentra que la firma está bien en lo que respecta a las prácticas que sigue para la producción de los bioinsumos, mereciendo la atención en el área social y ambiental. Hay un campo de acción importante en temas como la interacción con la comunidad académica y científica, realización de proyectos con gobierno e instituciones, interactuar con clientes y proveedores, aspectos en los cuales se puede seguir fortaleciendo.

**Tabla 4**

*Grupos de interés, sus expectativas, estrategias sugeridas e impacto en los mismos en Biocultivos S.A: Proveedores y comunidad.*

Stakeholders	Intereses y expectativas	Acción Estratégica sugerida	Impacto esperado
<b>Proveedores</b>	Mayor información sobre las acciones de RSC.	Aumentar vías de comunicación para explicar lo que hace la empresa en materia social y ambiental y para recibir opciones de solución a problemáticas.	Asimilan las acciones de RSC
	Capacitación y concientización de proveedores en RSC. Establecimiento de relaciones comerciales a largo plazo.		Fortalecimiento de relaciones, procesos y gestión con proveedores.
	Visitas a proveedores para mirar trazabilidad de	Desarrollo de proveedores competitivos y sostenibles.	Inclusión de proveedores en acciones de sostenibilidad social y ambiental.

	productos, ambiente de trabajo y otros aspectos de RSC.		
<b>La comunidad: Familias de los empleados, familias de agricultores, grupos sociales vulnerables.</b>	Participación en las actividades de RSC Contribuir en aspectos de salud, educación y vivienda.	Facilitar la integración de personas con habilidades Especiales. Implementación de proyectos productivos comunitarios. Integración a través de programas de salud, educación y vivienda.	Prestación de servicios a la comunidad. La firma contribuirá en aspectos de salud, educación y vivienda de sus comunidades de interés e implementación de unidades productivas.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5**

*Grupos de interés, sus expectativas, estrategias sugeridas e impacto en los mismos en Biocultivos S.A: Accionistas – Gobierno e instituciones*

Stakeholders	Intereses y expectativas	Acción Estratégica sugerida	Impacto esperado
<b>Accionistas y/o socios.</b>	Gestión de responsabilidad social a lo largo de la cadena de suministro. Innovación, seguridad, satisfacción de clientes. Ampliar el conocimiento sobre necesidades de sus grupos de interés o stakeholders. Cumplir con la normatividad y leyes en materia de RSC.	Inclusión laboral a personas vulnerables y de poblaciones cercanas. Establecer convenios con entes gubernamentales o instituciones educativas que puedan capacitar a las comunidades según sus necesidades.	Mayor competitividad empresarial. Inversión con resultados positivos desde las acciones sociales. Integración de sus grupos de interés. Organización socialmente responsable y certificada.
<b>Estado y otras instituciones: Relación con ONG, Entidades del gobierno, educación y del sector privado.</b>	Exigen un compromiso de no utilizar productos que generen impacto ambiental. Realizar convenios de acuerdo con programas de acción social de la firma.	Estímulo y patrocinio a proyectos de investigación y tecnología interactuando con la comunidad académica y científica. Realización de proyectos conjuntamente con Gobierno, medios de comunicación, instituciones educativas.	Biocultivos integrada con instituciones del gobierno, educativas y ONGs en torno a las acciones de RSC. La firma participando en políticas y gestión pública y desarrollo social regional y ambiental.

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es conveniente promover el proceso de la RSC a partir de las fortalezas de las empresas agroindustriales líderes, así como la oferta de productos y servicios para la agricultura orgánica, mediante el uso de técnicas avanzadas como las que ofrece Biocultivos S.A., y centrar toda atención en la gestión de los grupos de interés o stakeholders, y el proceso de alineamiento entre los planes de RSC y los objetivos estratégicos de las firmas. Para esto, se

precisa desarrollar las competencias necesarias para integrarlas al gobierno corporativo y crear un contexto para su desarrollo, a partir del monitoreo adecuado de los factores internos y externos, para responder ante la sociedad y el medio ambiente.

Conforme a lo anterior, las compañías líderes en el suministro integral de bioinsumos tienen una gran posibilidad de crecimiento, considerando la demanda actual de estos productos y los servicios relacionados, y teniendo en cuenta que aún existe una mediana competencia en este mercado. Para lograr este objetivo, y en ausencia de un sistema de RSC, las que no cuentan con éste, deben sistematizar y formalizar sus políticas de gestión de RSC mediante su implantación, de tal manera que garantice la mejora de sus actuaciones con los stakeholders. Para realizar la evaluación de los riesgos, la guía de 2002, según el propio GRI, tiene diversas utilidades que la organización puede tomar como material de referencia e ir aplicando de manera progresiva.

Conscientes que la implantación del sistema de RSC trae consigo unos costos adicionales, erogaciones monetarias y costos de oportunidad, obliga a la empresa agroindustrial líder a darle un manejo apropiado desde una gestión estratégica con objetivos y políticas claras. Las acciones aquí sugeridas requieren además del establecimiento o fortalecimiento de los mecanismos de control, como los indicadores de evaluación de impacto y su monitoreo permanente, a fin de observar la evolución de su desempeño y poder apreciar también mejoras sustanciales, o igualmente desmejoras o situaciones adversas. Otro aspecto importante, es asegurar la implementación de los imperativos contemplados en las leyes, reglamentos, normas y disposiciones de carácter ambiental, que permitan alcanzar el equilibrio y preservación del medio ambiente.

Para lograr la implementación de la presente propuesta que aplica a las diferentes empresas agroindustriales líderes en la cadena de valor, se debe generar prioritariamente una cultura de compromiso y respeto con las necesidades de los grupos de interés, las cuales van desde el dialogo hasta la presentación del impacto de sus acciones de RSC, y la difusión de informes sociales, rendición de cuentas, transparencia, entre otras. Se recomienda comunicar la información que se adquiere después de aplicar el plan de responsabilidad social, pues facilita

a los grupos de interés la comprensión, sobre si, los directivos están creando relaciones y activos valiosos a corto y largo plazo.

De otra parte, se consiguió apreciar además, que existen expectativas en las diferentes dimensiones de RSC y sus grupos de interés que son inaplazables, tales como asegurar un proceso continuo de mejora en calidad de productos, acompañamiento durante todo el ciclo de producción, ética en las negociaciones, celebración y generación de proyectos en conjunto con instituciones educativas, comunidad, gobierno o sociedad en general, relacionadas con lineamientos sobre RSC.

Finalmente, del caso estudiado se desprende que el Sistema de Responsabilidad Social Corporativa con relación a sus componentes teóricos, aplica a lo observado en las empresas agroindustriales que asumen esquemas de competencia por diferenciación. No obstante, y dada la necesidad de realizar nuevos estudios y tomando en cuenta la complejidad del tema desarrollado, es conveniente que éste se aproxime en conjunción con elementos teóricos de otras corrientes de literatura, tales como la competitividad y el *upgrading* -propio del análisis de la cadena global de valor-, los cuales configuran en agregado un marco analítico adecuado para estudiar el entorno de internacionalización y globalización, en el cual se desempeñan las firmas incrustadas en los diferentes sistemas productivos que obedecen a configuraciones espaciales locales y regionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alarcón, E., García, C., González, D., & Valencia, M. (2018). "The Impact of the Post-Conflict from the View of an Agroindustrial Regional Subsector". *Estudios Políticos*, (53), 73-99.
- Barroso, F. (2008). "La responsabilidad social empresarial: un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán". *Contaduría y administración*, (226), 73-91.
- Cajiga, J. (2000). "El Concepto De Responsabilidad Social Empresarial, Centro Mexicano Para La Filantropía". Recuperado de [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Carneiro, M. (2009). "*Guía para elaborar un programa de RSE interna*". Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales. Departamento de Relaciones Laborales de la Junta de Andalucía. España.

Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial -CCRE- (2006). Recuperado de: <http://encolombia.Com/economia/economiacolombiana/empturisticos/centrocolombianoderesponsabilidad/>.

Córdoba, A., & González, E. (2018). “Percepción de las comunidades del área de influencia del campo abanico en el municipio de Espinal-Tolima de los beneficios de los programas de gestión social en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa de Pacific Rubiales Energy”. Tesis de Maestría, Universidad del Valle, Colombia.

Chaves, R., & Monzón, J. L. (2018). “La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria”. *CIRIEC-España Revista de economía pública, social y cooperativa*, 93, 5-50.

D’Amato, G. (2013). “Tendencias académicas en el estudio de la responsabilidad social corporativa y asuntos del desarrollo en América Latina, 2000-2010”. *Cuadernos de Administración*, 29(49), 85-94.

Díaz De Salas, S., Mendoza, V., & Porras, C. (2011). “Guía para la elaboración de Estudios de casos”. *Razón y Palabra Revista*, (75), 1-25.

Duque, Y., Cardona, M., & Rendón, J. (2014). “Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones”. *Cuadernos de administración*, 29(50), 196-206.

Echeverría-Ríos, O., Abrego-Almazán, D., & Medina-Quintero, J. (2018). “Corporate social responsibility in affective brand image and brand reputation”. *Innovar*, 28(69), 133-148.

Fernández, R. (2011). “Cómo implantar un sistema de Gestión de Responsabilidad Social Corporativa”. *Diario Responsable*. Recuperado de: <https://diarioresponsable.com/opinion/12951-como-implantar-un-sistema-de-gestion-de-responsabilidad-social-corporativa>

Gaytán, M., & Flores, C. (2018). “Factores determinantes en la adopción de prácticas de responsabilidad social empresarial: un análisis sectorial en las franquicias”. *AD-minister*, (33), 21-38.

Gómez, B., & Martínez, R. (2016). “Los valores éticos en la responsabilidad social corporativa”. *Anagramas-Rumbos y sentidos de la comunicación-*, 14(28), 33-49.

Gómez, L. (2011). “Pioneros de la responsabilidad social empresarial en Colombia”. *Revista Civilizar de Empresas y Economía*, 2(4), 123-132.

- Inglada, E. & Sastre, J. M. (2014). "Reflexiones sobre la globalización, pobreza y desarrollo: incidencia en las organizaciones de economía". *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (116), 160-179.
- Lizarzaburu, E., & Del Brio, J. (2016). "Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa en el sector financiero de países en desarrollo". *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, 10(1), 42-65.
- López-Martínez, R., & Fernández-Fernández, J. L. (2015). "Responsabilidad social y buen gobierno en los clubes de fútbol españoles". *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, (46), 38-53.
- Mancilla, M. & Saavedra, M. (2015). "El gobierno corporativo y el comité de auditoría en el marco de la responsabilidad social empresarial". *Contaduría y administración*, 60(2), 486-506.
- Martínez, P., Escobedo, H., Reyes, J., & García, M. (2018). "Evaluation Of Corporate Social Responsibility In Chihuahuense Companies". *Revista Internacional Administracion & Finanzas*, 11(1), 77-90.
- Mora, M. J. & Martínez, F. (2018). "Desarrollo local sostenible, responsabilidad social corporativa y emprendimiento social". *Equidad y Desarrollo*, (31), 27-46.
- Mozas, A. & Puentes, R. (2010). "La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas". *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (103), 75-100.
- Organización Internacional del Trabajo - OIT - (2008). "Informe sobre el trabajo en el mundo. Desigualdades de renta en la era de la finanza global". Recuperado de [https://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inst/download/world08\\_s.pdf](https://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inst/download/world08_s.pdf)
- Pérez, M. (2009). "Responsabilidad social corporativa (RSC) y comunicación: la agenda de las grandes empresas mexicanas". *Signo y pensamiento*, 28(55), 201-217.
- Pinzón-Ríos, C., Ocampo-Villegas, M., & Gutiérrez-Coba, L. (2015). "Tratamiento periodístico de la Responsabilidad Social Empresarial del sector de alimentos en Colombia". *Cuadernos. info*, (37), 137-150.
- Prada, J. (2018). "Responsabilidad patrimonial del Estado y función legislativa. Sobre la responsabilidad del Estado por el indebido trámite de iniciativas legislativas de carácter popular". *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 18(34), 119-133.
- Prado, M. (2018). "La Comunidad Andina: las fuerzas centrífugas ejercidas por los Estados Unidos sobre un régimen comercial en formación". *Desafíos*, 30(1), 135-172.

- Ruiz-Lozano, M., Ríos, A., & Millán, S. (2016). “¿Son los códigos éticos un instrumento de gestión de la responsabilidad social? Un estudio exploratorio en Andalucía”. *Intangible Capital*, 12(2), 462-486.
- Saldarriaga, J. G. (2013). “Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana”. *Estudios gerenciales*, 29(126), 110-117.
- San-José, L. & Retolaza, J. (2012). “Participation of stakeholders in corporate governance: Ontological Foundation and methodological proposal”. *Universitas Psychologica*, 11(2), 619-628.
- Serna, H. (2005). “*Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión, teoría y metodología*”. (Séptima Edición). Bogotá, D.C., Colombia: ER Editores.
- Testera, A., & Cabeza, L. (2013). “Análisis de los factores determinantes de la transparencia en RSC en las empresas españolas cotizadas”. *Intangible capital*, 9(1), 225-261.
- Vives, A., & Peinado-Vara, E. (2011). “*La responsabilidad social de la empresa en américa latina*”. Washington, D.C.: Fondo Multilateral de Inversiones. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). “*Administración Estratégica y Política de Negocios*”. (Décimo tercera ed.). Bogotá, D.C., Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.