

Vélez, D. A., Palacio, S. A. (2017). Un acercamiento a la comprensión de la responsabilidad social empresarial en comercializadoras y productores de hortensias en el Oriente antioqueño. *Revista Lebret* 9. Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás. pp 75-95 • ISSN Versión Impresa: 2145-5996 • ISSN Versión Web On-line: 2357-5468 • <http://dx.doi.org/10.15332/rl.v0i9.1951>

Un acercamiento a la comprensión de la responsabilidad social empresarial en comercializadoras y productores de hortensias en el oriente antioqueño*

An approach to the understanding of corporate social responsibility in trading companies and producers of hydrangeas in eastern Antioquia

Diego Andrés Vélez Rivera¹

Sergio Andrés Palacio Aristizaba²

Resumen

Esta investigación propone un acercamiento hacia la comprensión de cómo es dinamizada la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante rse) en la cadena de valor de la producción de hortensias en el Oriente antioqueño. Para ello, se hizo un estudio empírico basado en el modelo Value Chain Analysis (en adelante vca) que integra variables de rse, así el diseño metodológico está basado en un estudio cualitativo de carácter descriptivo y se siguió una estrategia de muestreo mixta no probabilística. El tratamiento y el análisis de la información se realizaron con la ayuda del *software* ATLAS.ti. Los resultados evidenciaron que, al no estar certificados bajo sellos que validen prácticas de rse, sí existen actitudes y comportamientos socialmente responsables por parte de comercializadoras y productores, cada uno en niveles diferentes. De esta forma, se concluye que la comercializadora tiene un rol protagónico en el cumplimiento de estándares de RSE.

Palabras clave

Responsabilidad social empresarial (RSE), gobernanza, influencia, costos-beneficios, agroindustria, hortensia.

Códigos de clasificación JEL: M1, M14, Q13

Abstract

This research proposes an approach towards an understanding of how Corporate Social Responsibility (csr) is dynamized in the hydrangea value chain in Antioquia's east. An empirical study was carried out based on the Value Chain Analysis (vca), model that include csr variables, thereby the methodological design is based on a qualitative descriptive method, adopting a mixed non-probabilistic sampling approach. The data treatment and analysis was through ATLAS.ti software. The results proved that, since there are not certified csr practices, there are socially responsible attitudes and behaviors by traders and suppliers, each at different levels. In this way, it is concluded that the traders has a leading role in complying csr standards.

Keywords

Corporate Social Responsibility (csr), governance, influence, cost-benefit, agribusiness, hydrangea.

* Artículo resultado de la investigación "Un acercamiento a la comprensión de la responsabilidad social empresarial en comercializadoras y cultivos de hortensias", vinculado a la Maestría en Administración de la Universidad de Antioquia

1 Maestría en Administración (MBA). Docente investigador Universidad Católica de Oriente, vinculado al de investigación FACEA de la misma universidad. Correo electrónico: dvelez@uco.edu.co

2 Maestría en Administración (MBA). Docente investigador Universidad Católica de Oriente. Correo electrónico: sergio.palacio7834@uco.edu.co

Introducción

Jonas (1995) plantea dos preguntas que ayudan a encaminar la comprensión de la rse, a saber, ¿El nuevo modo de acción humana significa que es preciso considerar más cosas que únicamente el interés del hombre? ¿Nuestro deber se extiende más lejos de lo antropocéntrico? El autor argumenta que, si estas preguntas son afirmativas, esto implica que habría que buscar no solo el bien, sino también el bien de las cosas extrahumanas, y esto amplía el reconocimiento tanto de la esfera humana como del cuidado de su entorno.

Acorde con Carroll (1991), es común que la rse se aborde en cuatro dimensiones: responsabilidad filantrópica, responsabilidad ética, responsabilidad legal y responsabilidad económica, pero indiferente del punto de vista con el que se mire, no se puede negar que nunca antes tuvo tanta importancia como en la actualidad. Todo esto, ha llevado a cambiar los antiguos patrones de comportamiento, haciendo que las empresas incluyan discursos y acciones que involucran a todas las partes interesadas.

La rse ha penetrado en la organización impulsada en parte por los grupos de interés –*stakeholders*– con el ánimo de vincularlos y hacerlos parte activa de nuevas formas o modelos organizacionales, donde lo que se busca es que el objeto primordial de la empresa se redefina, pero no se pierda, y pase del conocido “crear utilidades” a uno más incluyente como es el “crear valor” (Mitchell, Agle, & Wood, 1997), término que no descuida ni lo económico, ni lo social, ni lo ambiental.

Uno de los campos en el que la rse ha ganado terreno es en el sector agroindustrial, donde, desde hace algún tiempo, las buenas prácticas vienen tomando cada vez más fuerza, pero es importante resaltar que la buena voluntad e improvisación reinan en este sector, lo cual corroboran investigadores como Detre & Gundersonb (2011); Naudé & Buttle (2000) y Schulze, Wocken & Spiller (2006), quienes identifican que es muy poco lo que se ha investigado en temas de rse en dicha actividad económica; sin embargo, las pocas empresas agroindustriales que han concebido la rse como parte de su estrategia, la han entendido como fuente de ventaja competitiva como lo sustenta Ángel (2008), hecho que no comparten Martínez, Briones & Nieto (2012).

Recientemente, el sector agroindustrial viene dirigiendo sus estrategias de producción hacia prácticas que se muestren más responsables con todos aquellos que integran su cadena de valor. En el sector floricultor, estas prácticas se ven reflejadas a través de estrategias de competitividad, inclusión, bienestar social, fortalecimiento de comunidades, entre otros (Asocolflores, 2014), pues la percepción de algunos involucrados (comunidad, clientes, Estado) es cada vez más crítica y son más conscientes de los perjuicios o daños que la actividad empresarial genera al agua, al suelo, a la tierra, el aire y a las comunidades cercanas a sus puntos de producción (Mejía, 2010).

Sumado a dichas percepciones, está el factor desconocimiento, el cual deja en evidencia la cantidad de conceptos que tienen productores, comercializadores y clientes,

del término rse. Para estos, básicamente, no hay diferencia entre lo que proponen estamentos gubernamentales y lo que se entiende por rse. No obstante, no hay que olvidar que “la responsabilidad social de las empresas es más que el cumplimiento de los requisitos legales y formales” (Ratajczak, 2014, p. 110). Hecho tal que cuestionan Ángel (2008) y Pendleton (2004).

Dicho lo anterior, “la RSE también genera una mejora en las relaciones entre los distintos *stakeholders* o grupos de interés para la empresa” (Villafán & Ayala, 2012, p. 229); sin embargo, hay una disparidad en la comprensión y la aplicación del concepto de rse entre los principales involucrados (productores, comercializadores, clientes, gobierno, agremiaciones, entidades de control), lo que demuestra, como expresan Schulze et al. (2006), que este proceso no cumple su función principal, la que está enmarcada en un proyecto humano, ambiental y económico, el cual fracasa si solo busca crear valor para los accionistas.

Se puede señalar que hay un camino adelantado, el cual es el cumplimiento de la ley, que, si bien no hace parte explícita de la rse, es un principio y una muestra de transparencia en el sector; también, hay una voluntad de continuar aprendiendo sobre buenas prácticas en la agroindustria, especialmente sobre cómo se relacionan productores y comercializadores con el tema, como lo demuestran Heyder & Theuvsen (2009), Ratajczak (2014) y Villafán & Ayala (2012).

Según Proexport (2010) en Colombia, la agroindustria está fuertemente encaminada a la producción y exportación de flores, banano y café; siendo las flores un producto referente a nivel mundial. De esta forma, y acorde con Asocolflores (2002) en Colombia, la floricultura a partir de la década de los 60 se establece como una actividad de rápido crecimiento, caracterizada por su alto nivel de desarrollo y profesionalismo. Esta actividad productiva ha migrado en gran parte a la Sabana de Bogotá y el Oriente antioqueño, dejando a su paso impactos positivos y negativos en el entorno, entre los cuales es pertinente resaltar, el vacío en términos de responsabilidad entre los actores de este proceso de producción, ya que, según Mejía (2010) no hay que olvidar que los recursos son finitos y marcan límites al crecimiento económico del país. Por este motivo se hace importante entender cómo inciden las comercializadoras de hortensias, en la cadena de valor, en la implementación de estándares de rse en los productores de flores del Oriente antioqueño, para identificar cómo se dinamizan estas prácticas entre estos dos actores.

A la luz de todo esto, Tallontire & Greenhalgh (2005) expresan que para identificar los determinantes de las estrategias de rse en la cadena de valor de la agroindustria hay que establecer el tipo de gobernanza que se maneja en dicha cadena, los de mayor influencia en el proceso productivo y los costos y beneficios de implementar prácticas de rse, por medio del modelo *Value Chain Analysis (vca)* que incluye variables de este tipo de responsabilidad.

Este documento se presenta en cuatro apartados. En primer lugar, se abarca la revisión de literatura por medio del marco teórico. A continuación, se presenta el diseño metodológico basado en Tallontire & Greenhalgh (2005). Luego, se abordan los resultados encontrados, los cuales fueron analizados por medio del *software* ATLAS.ti. Por último, se da paso a las conclusiones y las recomendaciones.

Marco teórico

En Colombia, la rse, a lo largo de la última década, se ha venido concibiendo, para algunas organizaciones, como un instrumento en boga, para otras como una herramienta fuente de ventaja competitiva y para unas cuantas como un medio para devolver a la sociedad lo que de ella se ha tomado, tal como lo sustenta Ángel (2008, p. 20); y es que la rse, al ser una práctica voluntaria con un toque filantrópico, ha permitido a algunas empresas brindar bienestar y calidad de vida, no solo a sus colaboradores, sino también a todos los actores involucrados en la cadena de valor. Son diversas, aunque no muchas, las investigaciones que a la fecha se han realizado respecto a los impactos que las prácticas de rse tienen en las empresas agroindustriales.

La agroindustria en Colombia se está convirtiendo en un sector muy competitivo por el hecho de que cada vez son más los países que demandan productos locales como café, flores, bananos, entre otros. De igual forma, este aumento en la demanda viene acompañado de múltiples exigencias en lo referente a condiciones básicas de cómo se están produciendo estos bienes. Hecho tal que ha llevado a estas empresas a implementar prácticas socialmente responsables; de este modo, para implementar estrategias de rse en el sector agrícola es necesario tener en cuenta factores específicos, como: las características propias de la empresa, el tamaño, el grado de internacionalización y la posición de la empresa dentro de la cadena de valor (Heyder & Theuvsen, 2009), pues existe una gran diferencia entre las empresas de este sector y otros sectores de la economía (Schulze et al. 2006).

Hoy por hoy, minoristas y grandes empresas agroindustriales están implementando códigos de conducta empresariales para la gestión de su cadena de suministro y garantizar a los diversos grupos de interés, que son ciudadanos corporativos³ (Tallontire & Greenhalgh, 2005); sin embargo, las altas exigencias de los clientes internacionales, la competencia y la fluctuante economía del siglo xxi están exigiendo a la empresa agroindustrial no solo códigos de conducta, sino también a ser más estratégica, y eficiente, en sus actuaciones de mercado a través de sinergias en la cadena de valor que permitan atender de manera oportuna los diferentes requerimientos y necesidades, siendo socialmente responsables desde el primer hasta el último eslabón de la cadena de valor.

3 Ciudadano corporativo, se entiende como aquellas empresas que comparten una política de inclusión en términos de rse, en la que invita a respetar sus macro variables, las cuales se enmarcan en el cuidado del medio ambiente, la sociedad y la económica de la empresa Tallontire & Greenhalgh (2005).

Para el desarrollo teórico de esta investigación se utilizan como punto de partida los parámetros presentados por Tallontire & Greenhalgh (2005), quienes, mediante el informe final de servicio de asesoramiento de la Corporación Financiera Internacional de Inversión Extranjera y del Banco Mundial, tratan de establecer factores determinantes de la rse en la agroindustria en Reino Unido.

Tallontire & Greenhalgh (2005) proponen un análisis para identificar los determinantes de las estrategias de rse en la agroindustria a través del modelo vca, Value Chain Analysis, que incluye variables de rse, basado en el modelo gvc, Global Value Chain Analysis, inicialmente propuesto por Gereffi & Korzeniewicz (1994). Con este modelo, los autores manifiestan que la naturaleza de los costos y beneficios asociados con las normas de rse y cómo están distribuidos entre las partes, la influencia de un actor sobre otros y en particular la gestión y la gobernanza de la cadena ayudan a identificar qué factores impulsan la rse en las cadenas agroindustriales (Tallontire & Greenhalgh, 2005, p. 4).

Así pues, se hablará a continuación de tres conceptos fundamentales que permitirán entender determinantes claves para la implementación y la gestión de estrategias de rse en la cadena de valor de comercializadoras y productores de hortensias en el Oriente antioqueño, a saber, el tipo de gobernanza de la cadena, la influencia que un actor de la cadena puede llegar a tener sobre esta y los costos asociados a la rse.

Gobernanza de la cadena. La gobernabilidad de la cadena de valor tiene que ver con sus reglas, cómo se hacen y de qué manera se hacen cumplir y, en definitiva, quién la lidera y cómo los beneficios de la comercialización se distribuyen a lo largo de la cadena (Schmitz & Humphrey, 2004; Tallontire & Greenhalgh, 2005). De este modo, Gereffi, Humphrey & Sturgeon (2005, p. 83), hablando de cadenas de valor globales⁴, identifican cinco tipos de estructuras de gobernanza:

- **Gobernanza de mercado.** Implica transacciones que son relativamente simples, se requiere poca o ninguna cooperación formal entre los actores y el mecanismo de gobierno central es el precio.
- **Gobernanza modular.** Se presenta cuando las transacciones complejas son, de una u otra forma, fáciles de codificar; la interacción entre compradores y proveedores puede ser muy compleja. Los vínculos o relaciones son muy importantes, debido al alto flujo de información que se maneja entre las empresas.
- **Gobernanza relacional.** Se presenta cuando compradores y vendedores intercambian información compleja que no se transmite ni aprende fácilmente, se requiere confianza mutua que se obtiene por medio de la reputación, la proximidad, la familia, entre otros. Las construcciones de vínculos

4 En palabras de los autores Gereffi, Humphrey & Sturgeon (2005) es cuando el valor agregado está construido por empresas que están ubicadas en diferentes países, de tal manera que el comercio que se genera es de partes o componentes, los cuales alimentan una cadena de valor específica.

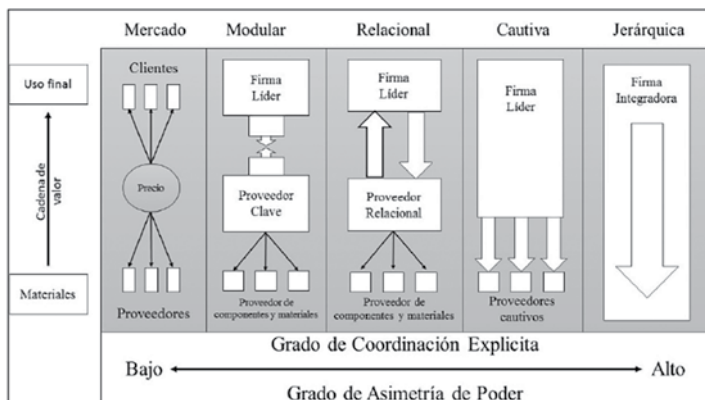
relacionales toman tiempo, por lo que los costos para cambiar de proveedor-comprador suelen ser altos.

- **Gobernanza cautiva.** Los pequeños proveedores dependen de uno o pocos compradores que a menudo ejercen mucho poder, control y seguimiento. Aquí, el liderazgo ético es importante para asegurar que los proveedores reciben un trato justo y una parte equitativa del precio de mercado.
- **Gobernanza jerárquica.** Es aquella cadena caracterizada por la integración vertical; suele ocurrir cuando las especificaciones del producto no pueden ser codificadas y generalmente los productos son complejos. La gestión es controlada de forma vertical descendente, por ejemplo, de gerentes a subordinados u oficinas principales a oficinas filiales.

El concepto de gobernanza, sustentan Kaplinsky & Morris (2001, p. 29), surge cuando un miembro de la cadena establece parámetros de calidad para los productos, los procesos y la logística, y que el incumplimiento de estos trae consecuencias hacia arriba o hacia abajo de la cadena de valor; la gobernanza establece, además, las actividades que deben realizar los actores, los roles y las respectivas funciones. Es importante resaltar aquí, que cuando se habla de gobernanza no se está hablando de coordinación de la cadena, pues la coordinación puede y debe ser ejercida por las diversas partes involucradas a través de los diferentes nodos que se forman a lo largo de toda la cadena; por otro lado, la gobernanza la ejerce de manera explícita un solo miembro de esta (Kaplinsky & Morris, 2001; Gereffi et al., 2005; Setiawan, 2010).

La figura 1 resume los tipos de gobernanza planteados por Gereffi et al. (2005); las flechas delgadas color negro representan los intercambios que se realizan basados en el precio, mientras que las flechas en bloque color blanco representa flujos gruesos de información regulados mediante coordinación explícita (p. 88). Así pues, Gereffi et al. (2005, p. 87) sustentan, además, que surgen tres variables principales que ayudan a explicar el tipo de gobernabilidad en la cadena; estas son: 1) la complejidad de transacciones; 2) el grado en que esta complejidad puede ser mitigado mediante la codificación, y 3) el grado en que los proveedores cuentan con las capacidades necesarias para cumplir con los requisitos de los compradores. De igual modo, el tipo de gobernanza se ve influenciado por el grado de coordinación explícita entre los diferentes actores, como también de la asimetría de poder que se puede presentar en los casos donde el comprador tiene más poder que el proveedor o viceversa. Partiendo, entonces, de este contexto, surge en la figura 1 una situación interesante de analizar, y es que la gobernanza de mercado presenta un bajo grado de coordinación explícita entre las partes de la cadena, pues las relaciones entre proveedor y comprador se basan en el precio, por otro lado, la asimetría de poder de igual forma es baja, pues ninguna de las dos partes tiene más poder que la otra; en este contexto Gereffi et al. (2005, p. 87) expresan que este tipo de situaciones, aunque importantes, no genera un tipo de gobernanza de la cadena en sí; cosa que sí sucede en los demás tipos de gobernanza.

Figura 1. Tipos de gobernanza de la cadena de valor (gvc)



Fuente: Traducción propia de Gereffi et al. (2005, p. 89).

Para el caso de la agroindustria y de los cultivos de flores, puntualmente hablando, existen otros factores externos que definen parámetros en los procesos productivos y que de una u otra forma la gestión de dichos parámetros son determinantes que ayudan a explicar el tipo de gobernanza y liderazgo de la cadena de valor. Al respecto, Schmitz & Humphrey (2004, p. 102) sostienen que la definición de estándares y lineamientos por parte del Gobierno, ong y códigos de conducta, tales como normatividad fitosanitaria, legislación laboral, requisitos para el cuidado ambiental, entre otros, hacen que se presenten dos situaciones totalmente opuestas para las empresas que generalmente gobiernan la cadena; por un lado, el tener parámetros, esquemas y requisitos claramente definidos por dichos agentes externos, hacen que el liderazgo y la gestión de la empresa líder en la cadena se disminuya; desde otro punto de vista, las exigencias de estos agentes se centralizan en eslabones concretos de la cadena, haciendo que su nivel de gobernanza aumente.

La tabla 1 sintetiza cuatro posibles escenarios que Schmitz & Humphrey (2004) identifican para las empresas líderes en la cadena en el momento en que agentes externos exijan parámetros y requerimientos que deben ser ajustados y aplicados por los diferentes actores de la cadena de valor.

Según la información de la tabla 1, un contexto ideal para las empresas líderes en la cadena, sería hacer una transición de los escenarios 1 y 4 a los escenarios 2 y 3, pues esto lleva a una reducción directa de costos de vigilancia y control, trayendo consigo certificaciones externas que favorecen la cadena, manifiestan Schmitz & Humphrey (2004); de igual forma, estos autores argumentan que en términos generales los costos de estas certificaciones externas son asumidos por los proveedores y no por los compradores.

Tabla 1. Escenarios que se pueden presentar a causa de las exigencias de agentes externos

Escenario 1	Escenario 2
Cuando la empresa líder en la cadena establece requisitos y parámetros no estandarizados, es probablemente su deber controlar para que los demás actores de la cadena los cumplan, ya sea mediante un control directo o por parte de otra empresa que actúe en su nombre.	Cuando los parámetros son especificados por agentes externos (por ejemplo, el Gobierno) y el control para verificar el cumplimiento también corresponde a estos agentes. En este caso ninguno de los actores de la cadena asume la responsabilidad de definir o hacer cumplir dichos parámetros.
Escenario 3	Escenario 4
Cuando las empresas líderes requieren que los proveedores se adhieran a determinados estándares generales. Si los estándares son ampliamente conocidos y aceptados, entonces quizá haya organizaciones certificadas (comités, agencias, consultores) que ayuden a la empresa a que cumplan dichas normas y estándares.	Cuando los parámetros son impuestos por agentes externos, pero la empresa líder es la encargada de monitorear y controlar que los demás agentes de la cadena cumplan con dichos parámetros.

Fuente: Elaboración propia con información tomada de Schmitz & Humphrey (2004).

Por último, otro aspecto que ayuda a entender el tipo de gobernanza de la cadena, es el tipo de industria y la naturaleza del agente externo. De este modo, para el caso colombiano, la industria agrícola es altamente regulada por el Gobierno, en especial en lo relacionado con factores medioambientales; para el caso de los productores de flores, temas como: la biodiversidad, el aire, el manejo de residuos, el uso del agua, las emisiones atmosféricas, entre otros (Asocolflores, 2002), deben ser gestionados dentro de la cadena con sumo cuidado. El papel exacto que el Gobierno puede desempeñar es probable que sea diferente según el contexto de los países y de la cadena de valor; así, cuando hay una cadena de valor débilmente integrada, los gobiernos pueden desempeñar un papel mucho más fuerte (Tallontire & Greenhalgh, 2005, p. 5), lo que permite concluir que el papel voluntario de la rse es, en definitiva, situacional y condicional.

A modo de conclusión, la incidencia que tiene el tipo de gobernanza que se evidencia dentro de la cadena de valor de una empresa agroindustrial permite analizar cómo la rse se gestiona y dinamiza a lo largo de la misma. De esta forma, el actor que gobierne la cadena puede recomendar, establecer y exigir parámetros de rse, ya sea por su papel como líder o por exigencias de actores externos.

Influencia sobre la cadena de valor. En el sector agroindustrial, el comprador puede llegar a tener mayor influencia⁵ sobre la cadena que la que tiene el proveedor. Tallontire & Greenhalgh (2005), basados en el reporte del sector agrícola: Business for Social Responsibility and Accountability (2004), identifican ciertas caracterís-

5 Cuando se habla de influencia se habla de aquellos efectos, ya sea de poder o autoridad, que un actor de la cadena puede llegar a ejercer sobre los demás actores en la misma (Perrini, Russo, & Tencati, 2007) y que de la mano con el tipo de gobernanza puede influenciar el accionar dentro de la cadena de valor.

ticas que pueden determinar cuándo un comprador tiene mayor influencia sobre la cadena, manifestando que estas situaciones se presentan:

En las cadenas de valor cortas, donde hay muy pocas separaciones entre los cultivadores y los procesadores locales con respecto a las empresas minoristas.

- En las cadenas altamente integradas.
- En el caso donde un pequeño número de minoristas representan gran proporción de las ventas.
- Cuando por cuestiones comerciales o legales las empresas tienen que trabajar muy unidas.
- Cuando los compradores tienen alto grado de confianza sobre sus proveedores.
- En el caso en que los compradores tengan acuerdos comerciales de largo plazo con los proveedores.

En consecuencia, la influencia que un comprador tiene sobre las demás partes de la cadena, por un lado, ayuda a entender el tipo de gobernanza y, de otro lado, como ya se mencionó anteriormente, permite determinar el por qué un comprador puede liderar las exigencias en cuanto a la implementación y la gestión de estándares de rse en la cadena.

Costos y beneficios asociados con RSE. La implementación y la ejecución de prácticas de RSE en la agroindustria traen consigo múltiples beneficios para los integrantes de la cadena y para la cadena de valor en sí, pero dichos beneficios traen además costos que en algunos casos no son soportados equitativamente por los diferentes actores a lo largo de la cadena. Tanto los costos como los beneficios de implementar rse se pueden ver afectados por el tipo de cadena, la influencia y, en especial, el tipo de gobernanza sobre esta (Tallontire & Greenhalgh, 2005, p. 24).

Cuando el mercado exige determinados parámetros de rse, en el que el cliente es más exigente respecto a los estándares utilizados en todo el proceso productivo, generalmente es el comprador quien exige el cumplimiento de dichos requerimientos, ya sean filantrópicos, éticos, legales o económicos (Caroll, 1991), y los costos incurridos se materializan de forma ascendente por el proveedor, mientras que el comprador se beneficia de esto, sustentan Tallontire & Greenhalgh (2005, p. 25); por consiguiente, los autores expresan que el análisis de costos y beneficios a lo largo de una cadena de valor es un elemento central para la comprensión de un vca que incorpora dimensiones de rse.

Tallontire & Greenhalgh (2005) plantean una serie de cuestionamientos y situaciones que ayudan a entender cómo se pueden materializar los costos en los que se puede incurrir, ya sea por parte del proveedor o el comprador a la hora de implementar y gestionar estándares de rse en la cadena de valor. De este modo, y acorde a los autores, algunas preguntas para identificar los costos por parte del proveedor serían:

- ¿Existe divergencia entre las disposiciones legales y las normas de rse? Con frecuencia, el principal costo de la implementación y el monitoreo de una norma de rse es resultado de tener que cumplir con las leyes previamente ignoradas.
- ¿Qué actor de la cadena asume el costo por el monitoreo? ¿El proveedor?
- ¿El comprador asume los costos incurridos en certificaciones? O ¿el propio proveedor tiene que asegurarse de que está certificado?
- ¿Es una decisión unilateral por parte del productor cumplir con un estándar o, por el contrario, es una imposición del comprador? En este último caso puede haber menos flexibilidad con respecto a la elección de qué norma o estándar cumplir, pero el comprador puede ofrecer algunos consejos sobre la manera de cumplir con los parámetros impuestos.
- ¿Existen auditores y entidades asesoras respecto a parámetros de rse disponibles a nivel local o acreditados a nivel internacional que puedan ofrecer servicios adecuados?
- El tamaño relativo del proveedor es muy importante, pues se pueden presentar casos en los cuales los costos iniciales fijos para implementar estándares de rse sean desproporcionadamente altos para un productor pequeño.

Por su parte, para el comprador, los costos incluyen:

- Establecer y comunicar los estándares exigidos a los proveedores.
- Asegurar la consistencia entre las empresas respecto de la aplicación de la norma, sobre todo entre las divisiones técnicas y comerciales.
- Controlar el cumplimiento de los estándares exigidos a los proveedores.
- Asesoramiento a los proveedores para garantizar el cumplimiento.
- Generación de informes de cumplimiento para los diferentes grupos de interés.

Los costos en los que se incurre y como están estos distribuidos al momento de implantar y gestionar estándares de rse en la cadena de valor de empresas agroindustriales, ayudan a explicar cómo y qué tipo de papel desempeñan los diversos actores en la implementación y la ejecución de parámetros de rse.

Metodología

El diseño metodológico está basado en un estudio descriptivo, ya que se pretende establecer elementos y características concretas de cómo se relacionan comercializadores y productores dentro de la cadena de valor de los productores de Hortensias del

Oriente antioqueño, región que se destaca por la producción y exportación de flores en Colombia, y dependiendo de esta relación, identificar cómo es gestionada la rse dentro de la misma. De igual modo, la forma como se asimilan los estándares de rse por estos actores, los comportamientos y las formas de pensar (Méndez, 2006) por los colectivos dentro de la cadena de valor.

Para esta investigación, “el tamaño de la muestra no es importante desde un punto de vista probabilístico” (Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p. 562). De este modo, para determinar el tamaño de la muestra se siguió el tipo de muestreo de orientación cualitativa, propuesta por Hernández et al. (2006) –basada en Miles & Huberman (1994) y Creswell (1998 & 2005)– y se siguió una estrategia de muestreo mixta no probabilística; en primera instancia, se realizó un muestreo tipo cadena o por redes; se consultó un grupo de expertos en el sector floricultor en la región del Oriente antioqueño y, posteriormente, se tuvieron en cuenta sus recomendaciones, se identificaron posibles participantes para el estudio. Los criterios de inclusión, de acuerdo con los expertos consultados, se fundamentan en la posición relativa de la comercializadora en el sector (cantidad y calidad de hortensias exportadas), la disposición de la empresa para vincularse en proyectos investigativos, el estar vinculados a un gremio floricultor (sea Asocolflores o Gefa) y su reconocimiento en el mercado por la forma como es gestionada la empresa. Así mismo, el portafolio de productos de las comercializadoras sugeridas por los expertos, se basa 100% en la exportación de hortensias.

Una vez entrevistados, estas (las comercializadoras) proporcionaron o recomendaron otros actores (productores de su cadena de valor) que también fueron incluidos en la muestra; cabe resaltar aquí, que los productores incluidos en la muestra fueron escogidos al azar; así, algunos de estos eran empresas formales y de un tamaño considerable y otros eran sencillas fincas o cultivadores. De otro lado, se tomaron muestras diversas o de máxima variación, puesto que este tipo de muestra, según Hernández et al. (2006), “busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien, documentar diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades” (p. 567). Se escogió este tipo de muestreo, pues se hizo necesario identificar ciertos patrones de la rse en la cadena de valor desde el punto de vista de los productores, por un lado, y, por otro, desde la perspectiva de los comercializadores, encontrar convergencias y divergencias para finalmente realizar un análisis más integral y sin sesgos.

Como se mencionó en el marco teórico, esta investigación sigue los parámetros propuestos por Tallontire & Greenhalgh (2005); para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada, así como para el óptimo desarrollo de los objetivos, se realizó un estudio empírico siguiendo los parámetros del vca, adaptado y presentado por Tallontire & Greenhalgh (2005), quienes proporcionan seis categorías y quince preguntas de análisis, tipo diagnóstico, que buscan identificar qué y cuáles son los impulsores de la rse en la cadena de valor de las empresas agroindustriales.

Entendido esto, los autores de la presente investigación modifican y adaptan el modelo vca al contexto regional, donde se diseña un instrumento con tres categorías: Gobernanza e influencia sobre la cadena de valor (resultado de unificar la categoría gobernanza de la cadena de valor con la categoría influencia sobre la cadena de valor, por su relación y mutua dependencia); Costos y beneficios asociados a la rse y, finalmente, Mapeo y estándares específicos, la cual emerge por la necesidad de comprender cuáles son los actores, los estándares de rse y su percepción.

Se procedió a recolectar información entre los meses de abril y septiembre del 2016, de fuentes primarias, por medio de una entrevista semiestructurada, en la que se aplicaron las preguntas resultantes de la adaptación, además, el equipo entrevistador tuvo la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar algunos conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados Hernández et al. (2006, p. 567).

En este orden de ideas, se entrevistaron dos comercializadoras⁶ y cinco de sus proveedores (productores), tres que tienen relación directa con una de las comercializadoras y dos⁷ con la otra. Las personas que respondieron a la entrevista desempeñan un papel gerencial dentro de la empresa que representan.

El tratamiento y el análisis de la información se realizó con la ayuda del *software* ATLAS.ti (versión 6.2), por medio del método de análisis fundamentado en los datos cualitativos propuesto por Hernández et al. (2010, p. 445), el cual se basa en las siguientes fases:

Fase 1. Recolección de datos, mediante la entrevista semiestructurada que se realizó a comercializadores y productores. Dichas entrevistas fueron grabadas con el consentimiento de los entrevistados.

Fase 2. Se realizó el procedimiento de transcripción de las grabaciones.

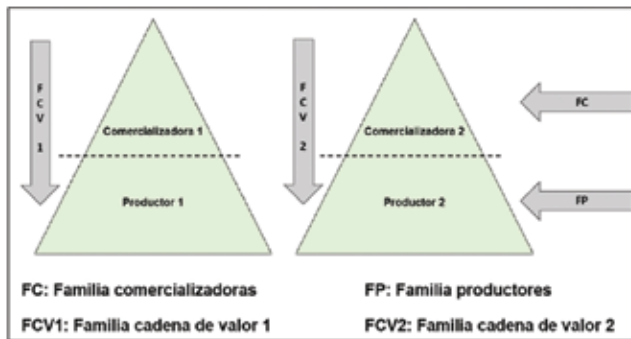
Fase 3. Revisión de los datos; por medio de lectura y observación integral de las entrevistas y del material obtenido.

Fase 4. Se procedió a cargar las siete entrevistas transcritas al *software* ATLAS.ti (versión 6.2), se crearon ocho categorías de primer nivel, a saber: beneficio percibido, contexto nacional, costos, estándares específicos, gobernanza, influencia, mapeo y relación. Una vez creadas las categorías, por medio de la revisión de datos se identificaron unidades de análisis constantes o patrones de respuestas, se codificaron según las categorías de primer nivel, y así agrupar y explicar dichas unidades de análisis. Posteriormente, se clasificaron las siete entrevistas en cuatro familias: familia productores, familia comercializadoras, familia cadena de valor 1 y familia cadena de valor 2 (figura 2). Pues como se habló previamente, se realiza esto con el propósito de identificar convergencias y divergencias para llegar a un análisis integral.

6 Una de estas comercializadoras está vinculada formalmente al gremio Asocolflores. La otra tiene vinculación a la asociación GEFA.

7 Una de estas dos representa diecisiete cultivos.

Figura 2. Categorías de análisis



Fuente: Elaboración propia (2016).

Fase 5. Se hizo depuración de categorías, agrupando y eliminando algunas. De este modo, emergen finalmente tres categorías de segundo nivel: Mapeo y estándares específicos, Gobernanza e influencia y, Costos y beneficios.

Fase 6. Por último, se procedió a realizar el análisis de los resultados por medio de un reporte de códigos, citas y memos de las diferentes familias creadas.

Resultados

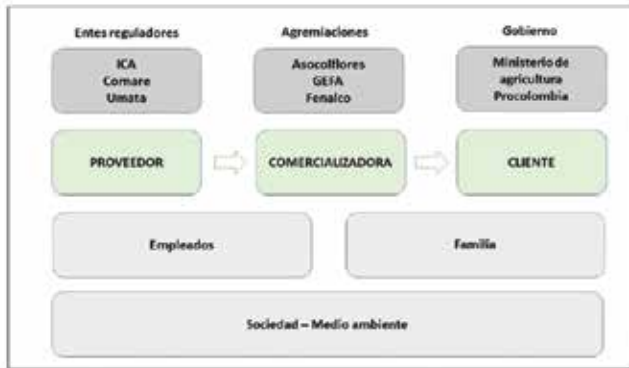
Mapeo y estándares específicos. En el trabajo de campo realizado, se quiso indagar sobre la percepción que tenían los principales actores de la cadena de valor (proveedores y comercializadoras) respecto a cuáles eran los grupos de interés más importantes y que pueden verse afectados positiva o negativamente por la operación de negocio. Como resultado, y como se puede evidenciar en la figura 3, los principales grupos de interés identificados fueron: proveedor, comercializadoras, clientes, agremiaciones, entes reguladores, Gobierno, empleados, la familia, medio ambiente y sociedad.

La relación que se propone en la figura 3 es el resultado de las apreciaciones conjuntas de los actores; cabe resaltar, que el común denominador de las respuestas apuntaba a los empleados, para la comercializadora los proveedores y para los proveedores la comercializadora. Lo cual evidencia que existen lasos de confianza y cercanía entre estos tres grupos.

La RSE invita a implementar prácticas que permitan retornar a sus grupos de interés algo de lo que se ha tomado. Para algunos sectores existen sellos que certifican este tipo de prácticas, pues cada vez son más los clientes que demandan productos y servicios no solo de calidad, sino también productos que hayan sido fabricados respetando el medio ambiente, a sus colaboradores y, por supuesto, a la sociedad. Para

la muestra analizada, se obtuvo que existen dos sellos de rse: Flor Verde y Rainforest Alliance, los cuales certifican prácticas ambientales y socialmente responsables; sin embargo, se encontró que aquellas empresas que estuvieron certificadas en algún momento, hoy por hoy no lo están, debido a que, como se mencionará más adelante, el costo es una variable sensible.

Figura 3. Mapeo cadena de valor



Fuente: Elaboración propia (2016).

A pesar de no estar certificados, se evidenciaron en las diferentes familias de análisis, prácticas que de una u otra forma hacen parte de la rse. Para empezar, los resultados fueron algo divergentes en el patrón de respuesta en las diferentes familias de análisis. De un lado, en la familia productores se evidenció desconocimiento de la aplicación y la amplitud del concepto; a excepción de un productor, nunca han estado certificados bajo un sello de rse; además, fue común encontrar en esta familia que el concepto de rse está asociado a parámetros legales, pues respuestas como “[...] lo que es el pago de los trabajadores con todas sus prestaciones, la seguridad social, eh... lo de esto del sistema de seguridad y salud en el trabajo” fueron comunes en esta familia. Por su parte, en la familia comercializadoras se encontró consciencia de la importancia del tema, ambas empresas de esta familia estuvieron certificadas y debido al tema costo-beneficio dejaron de lado el sello, pero continuaron con las prácticas que estos proponen, pues como manifestó una de las comercializadoras “Nadie lo valorizaba, nosotros seguimos con la gestión sin estar certificados. Ya tenemos la cultura, pero no el sello”.

Al comparar los resultados de la familia cadena de valor 1 y familia cadena de valor 2, se obtuvo que la escogencia del sello de rse para su cadena de valor (el que alguna vez tuvieron) está permeado por la capacidad adquisitiva, tanto de productores como de la comercializadora, la agremiación que los cobija y el tipo de relación entre los diferentes actores de la cadena.

Al dar una mirada crítica a la lógica de la rse, los resultados evidenciaron que los productores, empíricamente, se acercan a la propuesta de rse, tal como comercializadoras se acercan desde el punto de vista técnico y conceptual. Así, prácticas como: ayudar a las iglesias, tardes en familia, donaciones de flores, entrega de mercados, subsidios a los hijos de trabajadores, flexibilidad en horario para estudiar, el cuidado de las cuencas, la reforestación, la baja rotación del personal, el pago de salarios justos, la legalidad en la gestión y capacitaciones fueron comunes en esta familia.

Los resultados evidenciaron que, tal como sustentan Schmitz & Humphrey (2004), cuando las empresas líderes requieren que los proveedores se adhieran a determinados estándares generales, existen agencias certificadas, tales como Asocflores, Icontec y otras, que ayudan a las empresas a cumplir dichas normas y estándares.

Gobernanza e influencia sobre la cadena de valor. Realizado el análisis desde las cuatro familias creadas, se evidenció convergencia en los patrones de respuesta respecto a cuál actor es quien establece, de manera explícita, las reglas de juego dentro de la cadena de valor. Desde el punto de vista de las comercializadoras, se encontró algo de modestia en la respuesta, acompañada de un tono un poco cuestionable al indagar sobre este tópico, obteniendo expresiones, como «[...] digamos que... podemos tener la batuta» o «Nosotros podríamos poner reglas en la cadena» que evidencian consciencia respecto a su rol protagónico, pero a la vez, al profundizar en esas respuestas se encontró con que su rol no es autocrático, debido a que el mercado está evolucionando, existen factores no controlables como el medio ambiente que hacen que sus reglas sean, en algunos casos, situacionales, sumado a todo esto, los proveedores cada vez tienden a ser más exigentes. Por su parte, en la familia proveedores, coinciden con que el rol protagónico de la comercializadora es evidente y fundamental y reconocen que es ella, quien establece las reglas de juego dentro de la cadena.

Así pues, y siguiendo los lineamientos propuestos por Gereffi et al. (2005) la cadena de valor de la hortensia es regida por una estructura de gobernanza cautiva, en la cual un pequeño grupo de proveedores depende de uno o pocos compradores; de un lado, se evidenció en una de las familias analizadas que existen relaciones legales o de confianza que atan a los productores a proveer su producto única y exclusivamente a su comercializadora, al punto que cuando hay exceso de producción y poca demanda por parte del comercial, el producto sobrante debe ser desechado y por ningún motivo vendido a otra comercializadora. Por otro lado, la gobernanza cautiva se evidencia al encontrar en la familia comercializadoras argumentos, como “Buscamos crecimiento de la empresa, a la par de crecimiento con los proveedores”, situación tal que lleva a la comercializadora a influir mediante un liderazgo ético y a asegurar a sus proveedores trato justo y una parte equitativa del precio de mercado (Gereffi, 2005).

Si bien es cierto la coordinación de la cadena corresponde a los diferentes actores de esta, a través de los nodos formados en ella, se puede decir que existe un elevado grado de coordinación explícita por parte de la comercializadora, pues todos los entrevistados confluyen en que es este actor quien fortalece, mediante su coordinación, de manera explícita, los enlaces y los nodos de la cadena. Del mismo modo, la asimetría de poder es evidente, teniendo la comercializadora mayor poder sobre los productores, pues dentro de la familia productores se encontró con argumentos que, en otras palabras, indican que cuando se incumple una exigencia de calidad, certificación, proceso productivo, entrega, entre otros, por parte de la comercializadora, esta simplemente tiene el poder de decidir si recibe los productos de su proveedor o no. Así, para la muestra analizada y según el modelo propuesto por Gereffi (2005), se puede decir que hay evidencia que justifica que es la comercializadora mediante una gobernanza cautiva quien establece actividades, actores, roles, procesos y funciones (Kaplinsky & Morris, 2001, p. 29) de la cadena de valor de la hortensia.

De la mano con el tipo de gobernanza, la influencia que la comercializadora tiene en la cadena de valor de la hortensia respecto al proveedor es indiscutible; así, tal y como proponen Tallontire & Greenhalgh (2005) los resultados evidenciaron razones comerciales o legales para trabajar muy cerca; de igual forma, se encontró que los compradores tienen un elevado grado de confianza sobre los proveedores; esta situación se vio reflejada al comparar los resultados obtenidos en la familia cadena de valor 1 y familia cadena de valor 2, en las que se obtuvieron argumentos como “El dueño del cultivo es socio de la comercializadora, entonces ahí prácticamente están atados [...]” o “Tenemos dos figuras; una que son socios, cultivos o fincas de hortensia, y otra que son asociados, que son fincas que no son de los socios, pero que ingresan a la comercializadora cumpliendo unos parámetros y unas reglas”. Sin embargo, al comparar los anteriores resultados, con las evidencias solo de la familia Comercializadoras se encontró que para este grupo la influencia que tienen como compradores está permeada por la influencia que agremiaciones, tales como el gefa, Fenalco o Asocolflores, tienen sobre ellos, ante lo que manifiestan expresiones, como: “Formamos un grupo que se llama el grupo gefa y nos cobijamos como un sector empresarial en Fenalco. De ahí fue de donde salió la idea que necesitábamos sellos” o

Muy importante es poder uno estar en agremiaciones ¿por qué? Porque las agremiaciones tienen información muy importante de todos los clientes, de mercados, de la parte laboral, la parte de contabilidad, que alertan a todos sus usuarios y hacen, pues, que uno pueda conocer cambios específicos en legislación o nuevas formas de trabajar; se puede decir que el Gobierno influye sobre ellas y ellas sobre nosotros.

En las cuatro familias de análisis creadas se observó que el intercambio de información en la cadena es fácil de codificar, entender y transmitir; además, se encontró que existen nodos clave, como la tecnología, la confianza y la comunicación que pueden fortalecer o debilitar las relaciones en la cadena. De este modo, la forma como se relacionan depende del papel que cada actor tenga dentro de la cadena, de la tec-

nología, de la información (su intercambio y gestión), de las agremiaciones y su nivel de injerencia sobre la cadena y de condiciones estructurales propias de cada cadena.

Costos y beneficios asociados a la RSE. Para el caso de los costos y los beneficios asociados a los estándares de rse en la cadena de valor, se evidenciaron resultados diversos, según la familia de análisis. Así, para el caso de la familia productores, se obtuvo un patrón de respuesta homogéneo en lo relacionado con este tópico; de este modo, a excepción de uno de los productores, consideran que ser socialmente responsable no es costoso y trae múltiples beneficios. Realizado un análisis más preciso, se encontró con que los productores, en términos generales, como ya se mencionó previamente, no tienen consciencia de la amplitud del concepto rse y al no haber consciencia de todas las implicaciones de estas prácticas desde un punto de vista técnico y conceptual, no se logra dimensionar los costos asociados, que, según la familia Comercializadoras, es bastante costoso. Solo uno de los productores, con características más estructuradas, con un punto de vista empresarial en la gestión de su finca y después de haber estado certificado en estas prácticas, considera que ser socialmente responsable implica costos elevados.

Por su parte, la familia Comercializadoras coinciden en su respuesta en el tema de costos asociados, desde un punto de vista totalmente diferente al de los productores, manifestando que es una actividad que se ve retribuida desde el lente social, única y exclusivamente, pero desde el punto de vista monetario, no; por ende, expresan, estos actores, “tener un sello de rse no trae beneficio alguno”. Una de las comercializadoras expresó: “Eso es muy costoso, no tanto en el tema de la certificación como tal, o sea la certificación, el auditor, sino sostenerlo, sostenerlo para las fincas, eso implica un costo grande, entonces, definitivamente es muy costoso”. Se evidenció que escalar un sello de rse a los diferentes eslabones de la cadena de valor es muy complejo, por un lado, no todos los proveedores cuentan con la capacidad financiera que demanda la certificación de este tipo de prácticas, de otro lado, el no tener un sello de rse, para el caso de la muestra analizada y para la región del Oriente antioqueño, no excluye del mercado a los actores de esta cadena, y cuando la comercializadora entra a exigir este tipo de certificaciones, existe alta probabilidad de que el proveedor abandone la cadena y busque relaciones comerciales en otra que no exija estos parámetros, que en práctica son muy costosos. En la familia cadena de valor 2, se observó que tanto comercializadora como uno de sus proveedores estaban certificados en un sello de rse; así, tal y como proponen Tallontire & Greenhalgh (2005, p. 25), los costos incurridos en este tipo de certificaciones se materializan de forma ascendente por el proveedor, ya que, en el caso de esta familia de análisis, cada actor cubría de forma independiente dichos costos, situación tal que beneficia directamente al comprador.

Conclusiones

Para empezar, es importante especificar que, para la agroindustria, puntalmente hablando, la producción y la comercialización de hortensia en el Oriente antioqueño y según los resultados obtenidos, no existe un único sello que certifique prácticas de rse; se encuentran sellos de carácter nacional e inclusive sellos de aplicabilidad internacional.

La escogencia de un sello de rse se ve influenciada por variables, como el costo y la influencia, que actores, tales como agremiaciones, puedan tener sobre la cadena. De este modo, se puede inferir sobre la muestra analizada, que las comercializadoras de hortensias tienen un rol protagónico en la implementación de estándares de rse, sean certificadas o no, pues a través de una gobernanza cautiva pueden exigir este tipo de parámetros. Sin embargo, las comercializadoras no estipulan como una obligación a sus proveedores estar certificados en prácticas socialmente responsables, por un lado, no es una exigencia del mercado y el no tenerlas no excluye de la operación a ningún actor; por otro lado, la relación entre proveedor y comercializadora está basada en la confianza y en la cercanía; es a partir de estas relaciones cercanas que emerge la variable calidad como una característica preponderante sobre cualquier otra variable, especialmente las relacionadas con rse.

Implícitamente, detrás de la calidad exigida por las comercializadoras a proveedores, se evidencia el cumplimiento de ciertas prácticas de rse, pero en la mayoría de los casos en lo referente a parámetros legales: seguridad ocupacional, cuidado del medio ambiente, sistemas de seguridad social y actividades afines. Así pues, hace falta dinamizar más la rse en toda la cadena, pues es evidente que hay actores que tienen mayor consciencia del tema que otros, situación tal, que cuestiona a los investigadores de este trabajo, ¿cómo es esto posible cuando todos son miembros de una misma cadena productiva?

A pesar de que hay buena comunicación y relaciones cercanas, no hay una escalabilidad de la rse en los diferentes niveles y actores involucrados, especialmente en los productores, pues algunos de estos no tienen conocimiento de los sellos que la comercializadora con que tienen relación comercial estuvo certificada en este tipo de prácticas. No hay un lenguaje único que permita dinamizar estas prácticas en toda la cadena.

Desde un punto de vista económico, hablar de filantropía empresarial es difícil; sin embargo, se hace necesario que comercializadoras y productores de hortensia dejen de lado la variable precio, y aprecien la rse como una herramienta que trasciende lo instrumental; no se puede olvidar que tanto los recursos como las personas son finitos y es importante, como se ha manifestado en repetidas ocasiones a lo largo de esta investigación, retornar a ellos algo de lo que se les ha tomado para garantizar un desarrollo sustentable no solo a la sociedad, los trabajadores y el medio ambiente, sino también a las generaciones venideras.

Se hace necesario el trabajo conjunto, especialmente entre agremiaciones, para la implementación y la unificación de sellos de rse, la escalabilidad del mismo en la cadena y la implementación de estrategias para que los costos sean compartidos de manera justa entre los diferentes actores involucrados en la operación productiva, dar un toque diferenciador al sector y poder percibir un beneficio transversal a lo social y a lo monetario.

Futuros estudios deben analizar la pertinencia de los sellos, su eficiencia y determinar si existe una falencia desde la concepción de los sellos por parte de comercializadora y productores o identificar las causas que expliquen por qué el cliente internacional no valora el producto final que tiene un sello que certifica prácticas socialmente responsables.

No obstante, es importante resaltar que los resultados de la presente investigación hacen parte de un diagnóstico inicial y su intención es proporcionar información que sirva como referente para futuras investigaciones. Por consiguiente, se hace necesario profundizar en el tema, en especial en el sector floricultor y así saber si algún día este subsector de la industria estará preparado para un entorno socialmente responsable.

Referencias

Ángel, N. (2008). La discusión en torno a las soluciones soft law en materia de responsabilidad social empresarial. *Derecho Privado* 40, 6-20.

Asocolflores. (2002). *Guía ambiental para la floricultura*. Ministerio del Medio Ambiente. Bogotá: Asocolflores.

Asocolflores. (2014). *Reporte anual de sostenibilidad*. Gestión, Bogotá. Recuperado de <https://goo.gl/b3b2Tz>

Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business and Society*, 38, 268.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Detre, J. D., & Gunderson, M. A. (2011). The Triple Bottom Line: What is the Impact on the Returns to Agribusiness? *International Food and Agribusiness Management Review Volume 14, Issue 4*, 165-174.

Gereffi, G., & Korzeniewicz, M. (1994). *Commodity chains and global capitalism*. Westport, Connecticut, EE.UU.: Praeger.

Gereffi, G., & Stark, K. (2011). Global value chain analysis: a primer. *Center on Globalization, Governance & Competitiveness*, 8.

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (Febrero de 2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). México D.F: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (Cuarta ed.). México D.F: McGraw-Hill.

Heyder, M., & Theuvsen, L. (2009). *Corporate Social Responsibility in Agribusiness: Empirical Findings from Germany*. Department of Agricultural Economics and Rural Development, Georg-August-University of Goettingen, Germany.

Jonas, H. (1995). *El principio de responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona: Herder.

Kaplinsky, R., & Morris, M. (2000). *A handbook for value chain research*. Ottawa, Canada: International Development Research Center (IDRC).

Martínez, E., Briones, A. J., & Nieto, C. d. (2012). Responsabilidad social corporativa en los agronegocios: dimensiones que influyen en el desempeño. *Tecnología en Marcha*, 25(6), 23-28.

Mejía, C. C. (2010). Incidencia en la adopción de convenios de producción más limpia en el subsector floricultor del Oriente antioqueño. *Revista Politécnica*, 6(11).

Méndez, C. (2006). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogota: Limusa.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997, octubre). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/259247>

Naudé, P., & Buttle, F. (2000). Assessing relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 29, 351-361.

Pendleton, A. (2004). The real face of corporate social responsibility. *Consumer Policy Review*, 14, 77-81.

Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285-300. doi:10.1007/s10551-006-9235-x

Proexport Colombia. (2010, diciembre). *Sector agroindustrial colombiano*. Recuperado de http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf

Ratajczak, M. (2014). The implementation of selected elements of the CSR concept on the example of agribusiness enterprises from Warmia and Muzury. *Management*, 18(1), 109-124. doi:10.2478/manment-2014-0009

Schmitz, H., & Humphrey, J. (2004). Chain governance and upgrading: taking stock. En H. Schmitz, *Local enterprises in the global economy. Issues of governance and upgrading* (pp. 349-381). Regency Town of Cheltenham: Edward Elgar.

Schulze, B., Wocken, C., & Spiller, A. (2006). Relationship quality in agri-food chains: Supplier management in the German pork and dairy sector. *Wageningen Academic Publishers*, 6, 55-59.

Setiawan, D. (2010). *Extending the concept of value chain governance: an institutional perspective. Comparative case studies from dairy value chains in Indonesia*. Berlin: Universidad de Berlin.

Tallontire, A., & Greenhalgh, P. (2005). *Establishing CSR drivers in agribusiness*. Foreign investment advisory service international finance corporation & World Bank. Londres: Natural Resources Institute.

Torres Jr, A., Akridge, J. T., Gray, A., Boehlje, M., & Widdows, R. (2007). An Evaluation of Customer Relationship Management (CRM). Practices Among Agribusiness Firms. *International Food and Agribusiness Management Review*, 10(1), 2-4.

Villafán, K. B., & Ayala, D. A. (2012). Responsabilidad social de las empresas agrícolas y agroindustriales aguacateras de Uruapan, Michoacán, y sus implicaciones en la competitividad. "*Vasco de Quiroga*" *Universidad de Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Contaduría y Administración*, 59(4), 223-234.