

Vélez, D. A., y Palacio, S. A. (2018). Explorando el valor percibido de los estándares de Responsabilidad Social Empresarial en la cadena de valor del pompón-crisantemo en el altiplano del Oriente antioqueño. *Revista Lebret*, 10, 207-228 • ISSN Versión impresa: 2145-5996 • ISSN Versión Web on line: 2357-5468 • <https://doi.org/10.15332/rl.v0i10.2204>



Explorando el valor percibido de los estándares de Responsabilidad Social Empresarial en la cadena de valor del pompón-crisantemo en el altiplano del Oriente antioqueño¹

Exploring the perceived value of Corporate Social Responsibility standards in the Pompon-Chrysanthemum value chain in the Antioquia Eastern Highlands

*Diego Andrés Vélez Rivera²
Sergio Andrés Palacio Aristizábal³*

Resumen

El presente documento da cuenta de las lógicas bajo las cuales se alinean empresas productoras de pompón-crisantemo en el altiplano del Oriente antioqueño con los sellos y certificados de Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE). La metodología empleada se fundamenta en las categorías de análisis trabajadas por Vélez & Palacio (2017), que consta de dos componentes, estándares específicos, y costos y beneficios de los estándares y sellos de RSE. Los resultados de la investigación muestran que las certificaciones en responsabilidad social son de gran importancia a la hora de iniciar procesos de expansión con miras a la internacionalización, ya que abren puertas comerciales y posibilitan pertenecer a cadenas de valor global, dando fe que el proceso de producción cuenta por lo menos con los mínimos legales, tanto a nivel ambiental como humano.

Palabras clave

Responsabilidad social empresarial (RSE), estándares y sellos, gobernanza, influencia, costos-beneficios, agroindustria, pompón-crisantemo.

Códigos de clasificación JEL: M1, M14, Q13

Abstract

This article gives an approach of the logics under which Pompon-Chrysanthemum production companies in the Antioquia's Eastern region are aligned with the standards and labels of Corporate Social Responsibility. The methodology used is based on the analysis categories worked by Vélez & Palacio (2017), which consists of two components: specific standards and costs and benefits of CSR standards and labels. The results of the research shows that certifications in social responsibility are valuable in international expansion processes, since they open commercial borders and make it possible to belong to global value chains, attesting that the process of production has at least the legal minimums in both environmental and human levels.

1 Artículo de investigación.

2 Universidad Católica de Oriente. Correo electrónico: dvelez@uco.edu.co. Código ORCID: 0000-0002-7458-4657

3 Universidad Católica de Oriente. Correo electrónico: sergio.palacio7834@uco.edu.co. Código ORCID: 0000-0003-0279-1929

Keywords

Corporate Social Responsibility (CRS), standards and labels, governance, influence, cost-benefit, agribusiness, pompón-crisantemo.

Introducción

La dinámica económica del siglo XXI ha llevado a las empresas a direccionar sus estrategias con fines más financieros que sociales o ambientales, consecuencia de la interacción entre la empresa con su entorno (Crowther & Aras, 2008); es así, que se evidencia la necesidad de implementar normas sociales, las cuales expresa Carroll (1991, p. 41) son un componente de la “responsabilidad ética”, la cual se enfoca en la obligación que se tiene como individuo de actuar según lo que es correcto, siendo justo y evadiendo el daño; esto, incluye estándares, normas o expectativas que reflejen una preocupación por determinadas variables, por la cual todos los *stakeholders*⁵ consideran justo trabajar. Así pues, y con el ánimo de dar respuesta a dicha preocupación, se acude a los códigos o estándares de certificación de RSE, los cuales se convierten en un elemento contundente para lograr incorporar prácticas que reflejen comportamientos socialmente responsables y, que a su vez, cumplen un papel importante en la gestión empresarial responsable, cuyo principal objetivo se fundamenta en velar por el cuidado de la relación entre la empresa y su entorno, además de establecer normas sociales enfocadas al bienestar y calidad de vida del talento humano de una empresa; es pertinente mencionar también, que estos certificados o sellos son un componente concreto de la RSE.

De lo anterior, se puede afirmar que los estándares de RSE se convierten en un puente que permite la cercanía y diálogo entre la empresa y los *stakeholders*, ya que es solo esta relación la que da sentido y legitimidad a los estándares o códigos de prácticas socialmente responsables. Al respecto, conviene resaltar los hallazgos realizados por Strandberg (2010), quien expresa, que el contexto es un factor clave para dar sentido y dinamismo a los lineamientos exigidos por los códigos o estándares de RSE. Aquí, son múltiples y diversos los instrumentos e instituciones que dan lineamientos para la gestión de la estrategia de RSE; al respecto, Strandberg (2010) profundiza e identifica seis normas comúnmente usadas a nivel mundial para la gestión de la responsabilidad social (en adelante RS):

- Pacto mundial, el cual es un documento que sugiere lineamientos políticos y un marco práctico al tema.
- Global Reporting Initiative (GRI), este sugiere una serie de directrices para la elaboración y comunicación de memorias de RSE.

4 En la propuesta de Carroll (1991) se presentan cuatro estados de la RSE: responsabilidad económica, legal, ética y filantrópica.

5 Evan & Freeman (1988) definen a los Stakeholder como aquellos beneficiados o perjudicados por el actuar cotidiano de las organizaciones, y cuyos derechos son violados o respetados por estas.

- AA1000 AccountAbility, documento con una serie de principios para asegurar y garantizar la participación de los *stakeholders* en los procesos de RSE.
- SA 8000, norma enfocada a mejorar las condiciones de trabajo basada en las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo y las Naciones Unidas.
- SGE 21, es una norma de gestión ética y socialmente responsable.
- ISO 26000, norma que aporta y da lineamientos en relación con los principios de la RSE, como también aquellos asuntos que las empresas deben incluir en este tipo de estrategias.

Es pertinente agregar que Arévalo & Aravind (2011) sostienen que la implementación de los estándares y códigos de RSE está impulsada principalmente por los valores y creencias personales de los directivos de las corporaciones y, lo más importante, son ellos, según sus creencias, quienes especifican qué, cómo y cuándo impulsar iniciativas de RSE en la estructura organizacional. De igual forma, los autores, concluyen que existen barreras y dificultades en la implementación de prácticas socialmente responsables, siendo la falta de recursos financieros y la falta de oportunidades para aprender sobre RSE las barreras más comunes.

Por su parte, Vilanova, Lozano, & Arenas (2009) con un enfoque más concentrado en la competitividad empresarial, analizan la relación que existe entre esta y la RSE en el sector financiero europeo, y concluyen que una de las principales barreras para implantar estándares de RSE radica en la dificultad de alinear los procesos y actividades comunes del negocio con las exigencias de los lineamientos socialmente responsables. La paradoja radica, en palabras de Vilanova, Lozano, & Arenas (2009) en que ambos procesos no son compatibles, al menos simultáneamente. Expresa que es relativamente sencillo incluir en los procesos de planeación estratégica elementos de RSE, la dificultad y en algunos casos, lo poco práctico en el largo plazo, es determinar el proceso para medir los resultados de las prácticas socialmente responsables en el ADN estratégico.

Indiferente el ámbito, sector de aplicación o el alcance de los lineamientos de RS, el propósito principal que persigue una empresa detrás de los sellos o certificados de RSE⁶ según Duque, Cardona & Rendón (2013) es garantizar transparencia y veracidad ante los *stakeholders* respecto al óptimo, eficiente y responsable uso de los recursos en la gestión empresarial.

Las prácticas de RSE muestran importantes niveles de crecimiento en el sector agroindustrial, donde se ha pasado de ejercicios aislados e improvisados a prácticas cada vez más competitivas y productivas (Vélez & Palacio, 2017). Aquí, los sellos y

6 Según Leipziger (2010) los sellos o certificados de RSE son lineamientos para la gestión de las herramientas socialmente responsables, donde los sellos suelen ser específicos para una empresa o industria, mientras los certificados tienen un ámbito de aplicabilidad más amplio (sectores).

certificados han venido escalando su impacto cada vez más. Estos procesos de certificación ayudan al fortalecimiento de buenas prácticas sociales, además de servir como elemento de generación de información, control y estandarización de estrategias. Para Cifuentes & Parada (2013) la agroindustria se convierte en un sector al que se le debe observar con especial atención, ya que representa uno de los principales rubros económicos en el PIB de muchos países, por su generación de empleos y divisas, pero que a su vez, en el caso colombiano ha traído diversas problemáticas ecológicas y sociales, viéndose necesario la implementación de procesos que garanticen la integralidad socio-ambiental, por lo que clientes y demás *stakeholders* cada vez demandan acciones más sostenibles, concepto que, en palabras de Gallopin (2006), debe ser entendido como un proceso sistémico, pues de esta forma se garantiza el mantenimiento y participación colectiva.

Así, Álvarez, Hernández, Acevedo, & Piedrahita (2007) sustentan que la correcta implementación de estrategias de RSE en la agroindustria está permeada en gran medida por los sellos que validan dichas prácticas; en este caso, los puntos de referencia son en su mayoría internacionales, sin embargo, indiferente del contexto, se propenden tanto por la creación de términos justos en las relaciones comerciales, como también por la verificación y la calidad de los productos. Esto en pro del mejoramiento en el proceso y en las prácticas.

Cerrando un poco más el presente análisis, y haciendo un énfasis especial en el sector agroindustrial de Colombia, es preciso mencionar el caso atinente al sector productor y comercializador de flores, el cual, según Asocolflores (2018) las exportaciones de este producto ascendieron a un total de 222.256 toneladas a nivel nacional. Se resalta que el departamento de Antioquia concentra 317 empresas exportadoras registradas, las cuales, según el Instituto Colombiano Agropecuario - ICA (2018), suman entre ellas un 27% del total de áreas cultivadas del territorio antioqueño. En un informe entregado por la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño (2017, p. 19) se sustenta que el departamento de Antioquia se posiciona como la segunda región con mayor cantidad de hectáreas productoras de hortensias, pompón-crisantemo y demás flores y capullos frescos cortados para ramos o adornos. En el mismo informe mencionan que la mayor parte de estas empresas se encuentra en el altiplano del Oriente antioqueño, lugar en el que se desarrolla la presente investigación.

En el Oriente antioqueño, el sector floricultor presenta evidencia de comportamientos socialmente responsables, esto, a partir del uso de sellos de certificación de RSE. Es así como varias empresas productoras y comercializadoras han propuesto alternativas para contribuir al buen desarrollo de las actividades agroindustriales con respeto al medio ambiente, a la sociedad y su talento humano.

Un componente importante se relaciona de forma directa con los hallazgos que Vélez & Palacio (2017) obtuvieron; los autores exponen que debido a la diversidad

en las cadenas de valor⁷, se ha evidenciado que los sellos de RSE no generan valor agregado a todo tipo de empresas, aquí, los sellos Flore Verde y Rainforest Alliance⁸ (predominantes en esta región) no generan valor agregado al producto, siendo su implementación poco rentable y poco viable para la cadena de valor de la hortensia.

De otro lado, al indagar a profundidad, se ha evidenciado en el sector floricultor la presencia de cadenas de valor de flores especializadas como el pompón-crisantemo⁹, las cuales, en su mayoría, cuentan con uno o varios sellos y certificaciones en prácticas ambientales y socialmente responsables. Sin embargo, se genera un vacío en cuanto a resultados e investigaciones que evalúen la viabilidad de los sellos de RSE en dicho sector agroindustrial, en especial en la región del Oriente antioqueño. De aquí, la importancia de la certificación en las cadenas de flores especializadas como el pompón-crisantemo. Se desconoce también, la importancia e impacto que genera el estar o no en concordancia con los sellos, la relación costo-beneficio y la valoración que los directivos dan a dichos sellos.

Dado lo anterior, surge la necesidad de indagar cuál es el valor percibido para una empresa productora de pompón-crisantemos en el Oriente antioqueño respecto a los certificados o sellos de RSE. Es así como el presente manuscrito propone cuatro apartados: en primera instancia se aborda una revisión de literatura, seguidamente se presenta el diseño metodológico siguiendo los lineamientos de Vélez & Palacio (2017)¹⁰, a continuación, se hace el análisis de los resultados derivados del proceso investigativo, los cuales fueron analizados por medio del *software* Atlas.ti y, finalmente, se da paso a las conclusiones y recomendaciones.

Marco de referencia

En su interés por generar valor agregado, las organizaciones optan por incorporar acciones de RSE, ocasionalmente empleándola como un elemento estratégico generador de ventaja competitiva en los diferentes procesos empresariales; así mismo, la RSE viene materializándose como mecanismo de legitimidad y aceptación, tanto interna como externamente. Así, en el ámbito interno, la RSE permite seguir parámetros y lineamientos en el quehacer cotidiano, de tal forma que las operaciones empresariales sean armónicas desde lo social, lo ambiental y lo económico; por su parte, en el ámbito externo las prácticas socialmente responsables repercuten en la generación de externalidades positivas con impactos que trascienden los límites

7 Krajewski, Ritzman, & Malhotra (2008) expresan que la cadena de valor se entiende como una "serie interrelacionada de procesos que produce un servicio o producto que satisface a los clientes (p. 8).

8 Estándares para la gestión de la RSE. Rainforest Alliance, que cuenta con reconocimiento internacional, promovido y gestionado principalmente en el sector por el gremio Fenalco y Flor Verde, que se encuentra promovido a nivel nacional especialmente por Asocoflores, y que se encuentra homologado como Global G.A.P.

9 Segundo producto con mayores exportaciones de la región, estas exportaciones en general ocupan el 10.14% del PIB regional (Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, 2017).

10 Los cuales son de corte descriptivo, con la clara intención de determinar características, conductas, actitudes y posibles asociaciones en las variables objetos de estudio (Méndez, 2017, p. 231).

empresariales, mejorando, no solo la imagen empresarial ante los grupos de interés externos, sino además, devolviendo a la sociedad parte de lo que de ella se ha tomado. Es así que Díaz (2014) sugiere que “ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también, ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores” (p. 128).

Como tal, la RSE es una herramienta pluralista, dinámica e incluyente, pues esta es maleable a las realidades empresariales, que responde a los planteamientos de diversos modelos, que, aunque diferentes en su naturaleza, comparten un fin dirigido a salvaguardar la relación empresa-entorno; lo anterior no excluye que su comprensión tiene un alto nivel de abstracción, dado que el factor métrico dificulta determinar sus resultados. En este contexto Aras, Aybars, & Kutlu (2010) y Galant & Cadez (2017) sostienen que es difícil encontrar una relación significativa entre las estrategias de RSE y los resultados financieros, pues el tamaño de la empresa y crecimiento económico son variables determinantes y relativas a esta relación; por su parte, Heslin & Ochoa (2008) argumentan que se pueden obtener resultados financieros viables, solo si se tiene un fuerte compromiso con las prácticas de RSE, y en estos esfuerzos están incluidos todos los eslabones de la cadena de valor como también sus grupos de interés.

Desde el plano institucional, el surgimiento de organismos que incursionan en la generación de propuestas de implementación de herramientas como sellos y certificación de RSE, generan incentivos a las empresas para incorporar prácticas que entiendan la realidad empresarial más allá del tradicional concepto de generación de valor económico.

Leipziger (2010) sugiere que la RSE es un viaje, y que en este, los estándares y códigos sirven como guía en el camino. En su obra *The corporate responsibility code book* expresa que son múltiples los instrumentos para sumergirse en la RS, tales como, estándares, códigos, principios, normas, guías, entre otros. De aquí que, los códigos y los estándares de RS suelen ser los que tiene mayor aceptación; aunque, conviene subrayar, que la diferencia entre estos dos radica en que el primero, suele ser específico para una empresa o industria, mientras el segundo tiene un ámbito de aplicabilidad más amplio, donde se incluyen varios sectores industriales e incluso zonas geográficas.

Todas estas observaciones se relacionan partiendo de los análisis de Rasche & Esser (2006), quienes expresan que los estándares representan reglas predefinidas que dan límite al comportamiento organizacional; siendo, generalmente, los grupos de interés externos u otros agentes controladores los encargados de asegurar el cumplimiento de dichos estándares.

En las tablas 1 y 2 se presenta un cuadro sintetizador desde la perspectiva de diferentes autores que ayuda a discernir la diferencia entre estándares y códigos de RS, como también su tipología y principales características.

Es de resaltar que tanto los estándares como los códigos existentes en la clasificación presentada en las tablas, son incluyentes y complementarios entre sí; esto es, una empresa que se haga acreedora de un sello o certificado puede tener más de una clasificación a la vez (Rasche & Esser, 2006).

Dicho lo anterior, la implementación de prácticas de RSE, por medio de códigos o estándares, sustenta Hohnen (2007), hace referencia a las prácticas, procesos, actividades y decisiones del día a día que aseguran que las empresas cumplen con el espíritu e invitación de las prácticas socialmente responsables. Seguido, Hohnen (2007, p. 57) sostiene que una correcta implementación de los estándares o códigos de RS es relativo a cada empresa: su tamaño, industria, grupos de interés, entre otros factores; sin embargo, se podría decir que para garantizar el compromiso empresarial con la RSE se debería al menos: I. Desarrollar e integrar el proceso de toma de decisiones con la estrategia de RSE. II. Preparar e implementar un plan de negocio estratégico de RSE. III. Establecer objetivos medibles, IV. Involucrar a empleados y demás grupos de interés. V. Entrenar y capacitar a los grupos competentes en las prácticas de RSE. VI. Establecer mecanismos para afrontar los problemas que se deriven en todo momento. VII. Crear planes de comunicación internos y externos, y VIII. Hacer el compromiso con la estrategia de RSE pública ante todas las partes interesadas.

Tabla 1. Principales características de los estándares y códigos de RSE

Instrumento RSE	Clasificación	Tipología	Características	Autor	
Estándar	Naturaleza	Resultado Certificación	Ambos tipos están enfocados a establecer lo que las empresas pueden o no pueden hacer en términos de RSE; aquí, se debe cumplir unas reglas predefinidas por estos estándares.	Rasche & Esser (2006)	
		Proceso	Este tipo de estándar está enfocado principalmente a describir los procedimientos a implementar en la empresa, para administrar una correcta rendición de cuentas ante los grupos de interés.		
	Aplicación	Social	Son aquellos que están enfocados en la dimensión social de la RSE. Como por ejemplo el estándar S.A 8000, la cual es una certificación cuyo propósito es promover mejores condiciones laborales.		
		Ambiental	Su foco principal es la dimensión ambiental de la RSE. Por ejemplo, la ISO 14000 que es un estándar internacional para la gestión ambiental.		
		Económico	Estándar cuyo propósito es la eficiencia y calidad en pro de mejorar aspectos financieros. Por ejemplo, las normas ISO 9000, que no son más que un conjunto de normas sobre gestión de la calidad empresarial.		
	Enfoque	Contable	Permite establecer aspectos para identificar y medir el impacto de la RSE en la contabilidad empresarial.		
		Auditora	Hace referencia a los procesos para verificar información en relación a la RSE		
		Reporte	Hace referencia a los procesos para comunicar información de responsabilidad social.		
	Campo de aplicación	Alcance Geográfico	Global Regional Nacional		Los estándares pueden aplicarse a nivel global, regional o nacional. La mayoría de los estándares están diseñados para abordar problemas a nivel global, ya que proporcionan lo que a menudo ya está establecido en contextos regionales (por ejemplo, de la Unión Europea o Latinoamérica) o específicos de cada país.
			Genérico Industrial Empresarial		La mayoría de los estándares son genéricos, mientras que algunos tratan temas relevantes para organizaciones que actúan en una industria específica (por ejemplo, en la industria química). Algunas corporaciones incluso han desarrollado sus propios estándares y exigen la certificación del cumplimiento de sus directrices.

Fuente: Elaboración propia con base en Rasche & Esser (2006) y Leipziger (2010).

Tabla 2. Principales características de los estándares y códigos de RSE

Instrumento RSE	Clasificación	Tipología	Características	Autor
Foco	Orientados al desempeño Orientados al proceso	Busca definir lineamientos mínimos de lo que compone un comportamiento socialmente responsable. Se fundamenta en definir los procedimientos que debe seguir una empresa tales como informes sociales y consulta a los grupos de interés.		
Método de desarrollo	Unilaterales Bilaterales	Son aquellos desarrollados por voluntad propia de una sola empresa. Son implementados por voluntades conjuntas entre dos empresas.		
Código	Multilaterales	Desarrollados por una red de empresas después de extensos procesos de negociación.		Leipziger (2010)
Alcance	Medio ambiente Derechos laborales Derechos humanos	Los códigos de RSE incluyen una amplia gama de temas; sin embargo, la mayoría de iniciativas de RS incluyen parte de ella. Es así como los principales aspectos incluidos para dar límite a la RS se tiene: códigos enfocados a salvaguardar el medio ambiente, códigos encaminados a proveer óptimas condiciones y calidad de vida a los trabajadores y códigos orientados a garantizar el trato digno y el cumplimiento de la declaración de los derechos humanos.		
Grupo de interés	Clientes Trabajadores Proveedores	Los códigos de RSE, a su vez pueden tener diferentes enfoques a grupos de interés; generalmente, el foco principal recae sobre proveedores, clientes y empleados. Sin embargo, una empresa puede decir que grupos de interés incluir o no dentro de su estrategia de RSE.		

Fuente: Elaboración propia con base en Rasche & Esser (2006) y Leipziger (2010).

Es así como de Hohnen (2007) puede concluir que el éxito en el proceso de implementación de las prácticas de RS está mediado directamente por el nivel de compromiso de los directivos y propietarios de la empresa, y el compromiso y credibilidad de las partes interesadas, pues no hay que olvidar que uno de los enfoques (Freeman, & Velamuri, 2006, pp. 9-23) de la RSE, es que esta surge de las exigencias y presiones de los grupos de interés (Freeman, 1984).

En consonancia con lo dicho hasta aquí, Christmann & Taylor (2006) proponen que el éxito en la implementación de los estándares de RSE a través de certificados como la norma ISO 14001¹¹ carece de conceptualización, pues los investigadores no han prestado atención a factores claves para determinar si las empresas realmente implementan los requisitos de este tipo de normas. En este sentido, se hace necesario identificar la calidad de la implantación de las prácticas en las empresas certificadas; en el caso de las empresas con implementación de baja calidad, no utilizan los lineamientos prescritos por la norma en sus operaciones cotidianas, lo anterior, hace referencia a implementaciones de RSE simbólicas. Ahora bien, las empresas con una implementación de alta calidad evidencian en su ADN cotidiano la inmersión de los requisitos de la norma, como algo connatural.

Otro hallazgo importante, lo mencionan Christmann & Taylor (2006), quienes aluden que la escogencia de un código o estándar de prácticas socialmente responsables es una decisión estratégica, siendo de gran importancia la relación costo-beneficio de su implementación. De este modo, se asume que una implementación rigurosa y metódica de prácticas de RSE genera más costos que una simbólica, siendo la segunda percibida como más rentable, pero a su vez responde a un proceso de implementación de baja calidad, que solo cumple con la intención de mostrarse ante los grupos de interés como una empresa socialmente responsable. De igual forma, los autores concluyen, que suele ser difícil mantener en el tiempo el compromiso con los lineamientos de los códigos o estándares de RSE, pues, como lo mencionan Arevalo & Deepa (2011), Tai & Chuang (2014), Christmann & Taylor (2005), Vilanova et al. (2009) los recursos financieros suelen ser el principal limitante para garantizar la sostenibilidad de las prácticas de RSE.

Por otra parte, De Colle, Henriques, & Sarasvathy (2014) expresan que en la última década han surgido un gran número de organizaciones, tanto en el nivel nacional como internacional, con el propósito de desarrollar guías y modelos para orientar a las corporaciones respecto a la implementación, monitoreo y seguimiento de los estándares y códigos de RSE. De esta forma, las empresas que cumplen con los lineamientos y requisitos exigidos por el órgano institucionalizado logran obtener un sello o certificado que da fe ante los grupos de interés del accionar socialmente responsable del ente certificado.

11 Sistema de gestión ambiental ISO 14001, cuyo propósito es “proporcionar a las organizaciones un marco de referencia para proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas” (p. 11).

En relación con las implicaciones sobre los costos que asumen las empresas con la implementación de sellos o certificados de RSE, De Colle et al. (2013) plantean, como se muestra en la tabla 3, que una empresa antes de adoptar sellos o certificados de RSE, requiere un adecuado entendimiento de los requerimientos, costos y beneficios y, posibles inconvenientes que acarrearía dichas prácticas.

Tabla 3. *Beneficios e inconvenientes de los sellos y certificados de RSE*

Beneficios	Inconvenientes
La operativización de la RSE, lo que se traduce en una comprensión de conceptos abstractos.	Insuficiencia conceptual, pues existen múltiples problemas en los procesos de codificación de las variables sociales y humanas.
Neutraliza la confusión, promoviendo procesos concretos para el beneficio de todos los involucrados en la operación empresarial.	Aumentan los costos empresariales. Su implementación, monitoreo y control genera unos costos que no todas las empresas pueden mantener en el tiempo.
Promueven la aceptación de la RSE.	Falta de compromiso y cumplimiento, ya que la adopción de la RSE a través de un sello o certificado es un proceso voluntario y no está legitimado por procesos legales estatales.
Facilitan el compromiso de los grupos de interés.	Obsesión con el cumplimiento, pues generalmente cuando las empresas se comprometen con los estándares de RSE se enfocan en el cumplimiento de los lineamientos a costa de otros múltiples aspectos, como las relaciones humanas y los procesos empresariales.
Mejora la imagen y reputación empresarial.	Sobrecarga o ausencia de comunicación de la información, en cualquier escenario, confundiendo a los grupos de interés.
Fomentan la autogestión y el autocontrol organizacional.	Detienen los procesos de innovación y creatividad, pues no se puede hacer algo en contra de los lineamientos. No están en concordancia con los problemas sistémicos de la sociedad, pues estos no son política pública y su aplicación e interpretación es relativa.

Fuente: Elaboración propia con base en De Colle, Henriques & Sarasvathy (2013, pp. 5-6).

De lo anterior, los autores concluyen que la paradoja con los certificados o sellos de RSE radica en que, entre más éxito tenga una empresa en su proceso de implementación de los estándares o códigos de RSE, más comportamientos antisociales pueden emerger, ya que al lograr un mayor crecimiento puede ocasionar externalidades negativas en su entorno, de esta forma, y según De Colle et al. (2013), hay tres razones sustanciales, en primer lugar, la dificultad en la medición de algunas prácticas sociales (por ejemplo, apoyar los derechos humanos), en este aspecto las empresas se centran en medir los resultados a través de métodos que generan un alto nivel de abstracción o que en algunos casos son poco precisos, en consecuencia, se dispersa la atención y se deja de atender la medición de variables con mayor grado de importancia para los fines de las empresas. Seguido, el problema con los certificados de RSE es que las empresas llegan al punto de solo cumplir con los requisitos a los cuales estos están certificados, lo que genera una erosión de la responsabilidad, pues los integrantes o grupos de interés sencillamente obedecen con ojos cerrados (y

no por convicción) a los lineamientos de los estándares, lo que deroga los procesos individuales, éticos y morales de deliberación. Finalmente, los estándares generan una cultura organizacional “miope”, ya que algunos certificados hacen que toda la organización re-acomode su *Know-how* a los procesos y lineamientos de los estándares, dejando de lado la orientación clave y estratégica hacia los grupos de interés.

Enfoque metodológico

La línea metodológica es de corte descriptivo, con la clara intención de determinar características, conductas, actitudes y posibles asociaciones en las variables objetos de estudio (Méndez, 2017, p. 231). En este sentido, el proceso de recolección de información se llevó a cabo entre los meses de enero y junio de 2018, fundamentado en fuentes primarias y secundarias de información, a través de una triangulación de técnicas, la cual en palabras de Hurtado (2012) consiste en aplicar varias técnicas de recolección de datos, “tanto para corroborar como para complementar información, sobre todo cuando algunos indicios del evento son observables, pero otros tienen que ser preguntados” (Hurtado, 2012, p. 294). Así, a través de la revisión de informes de gestión, reportes, artículos y demás documentos de asociaciones, gremios y empresas; se identifican en primera instancia, los sellos y certificados de RSE que tienen aplicabilidad en el sector; seguido, se crea un instrumento basado en las categorías de análisis de Vélez & Palacio (2017)¹², emergiendo las variables de análisis: estándares específicos y, costos y beneficios.

Posterior, se estructura un muestreo no probabilístico por criterio, donde, según Méndez (2017), se seleccionan las empresas participantes del estudio de acuerdo con su nivel estructural formal en términos legales, el nivel de exportaciones y su área cultivada (tabla 4).

Tabla 4. *Caracterización de la muestra (2017)*

#	Año	Razón social	Ingresos operacionales (pesos COP)	Área cultivada (hectáreas)
1	2017	Empresa 1	18,089,048,000	49
	2016		14,623,064,000	
2	2017	Empresa 2	43,057,961,000	64
	2016		38,418,031,000	
3	2017	Empresa 3	38,542,710,000	28
	2016		33,448,920,000	

12 La propuesta metodológica que siguen Vélez & Palacio (2017) se fundamenta en investigaciones que adelantaron Tallontire & Greenhalgh (2005).

#	Año	Razón social	Ingresos operacionales (pesos COP)	Área cultivada (hectáreas)
4	2017	Empresa 4	104,673,762,000	80
	2016		104,275,833,000	
5	2017	Empresa 5	69,800,995,000	61
	2016		57,308,304,000	
6	2017	Empresa 6	22,643,613,000	28
	2016		20,049,525,000	
7	2017	Empresa 7	36,257,983,000	32
	2016		33,688,768,000	
8	2017	Empresa 8	22,674,922,000	24
	2016		23,116,714,000	
9	2017	Empresa 9	21,909,042,000	17
	2016		19,961,244,000	

Fuente: Elaboración propia con base en (Legiscomex, 2019) y (Cárdenas & Rodríguez, 2011).

Luego, se analizó el número de predios totales registrados, para esto, se acude al ICA, que para el año 2018 reconoce un total de 92 predios cultivados de pompón-crisantemo en el Oriente antioqueño. De esta forma, la muestra tomada corresponde a un total de nueve empresas productoras, de las cuales cinco de ellas comercializan sus productos de manera individual y las cuatro restantes son grupos empresariales¹³, cuyo proceso de comercialización cobija todas las demás unidades estratégicas de negocio. En general la muestra seleccionada cuenta con un total de 383 hectáreas cultivadas (ICA, 2018); y se catalogan como grandes productores según Cárdenas & Rodríguez (2011), ya que todo cultivo que supere las 10.1 hectáreas.

La información recolectada del trabajo de campo se analizó a través del *software* Atlas.ti (versión 6.2). Una vez realizadas las entrevistas, estas fueron transcritas en el *software* para obtener un panorama general del material del trabajo de campo.

Resultados

Estándares específicos

Un factor que fortalece las buenas prácticas agroindustriales es el de los sellos de responsabilidad, aquí se evidenció que hay un importante protagonismo de dos instrumentos: 1. *Rain Forest Alliance*, que cuenta con reconocimiento internacional,

¹³ Uno de los grupos entrevistados está conformado por alrededor de 40 empresas a lo largo del territorio colombiano.

promovido y gestionado principalmente en el sector por el gremio Fenalco¹⁴; y 2. Flor Verde, que se encuentra promovido a nivel nacional, especialmente por Asocolflores¹⁵, y que se encuentra homologado como Global G.A.P.

Es de destacar que *Rainforest Alliance*, concentra sus esfuerzos en la responsabilidad ambiental, mientras que, Flor Verde cuenta con un enfoque más amplio hacia la responsabilidad social. Al respecto, Álvarez et al (2007) expresan que ambos sellos tienen como objetivo mejorar el desempeño social y ambiental de las empresas que voluntariamente los incorporan, potencializando las buenas prácticas de manejo agroindustrial y la competitividad en su implementación.

Se encontró que los sistemas de gestión y certificación ambiental priman como lineamientos para la acción social de las empresas productoras de pompón-crisantemo. En línea con lo que expresa Álvarez et al. (2007), los productores sienten que “estos sistemas asociados a la garantía de un nivel de uniformidad, registro y procesos se constituyen en un componente determinante para la sostenibilidad del sector floricultor” (p. 68).

Dentro de los análisis de fuentes primarias y secundarias se encontró que la institucionalidad del estándar *Rainforest Alliance* se encuentra liderada por la Red de Agricultura Sostenible, la cual expresan Álvarez et al. es una agrupación de organizaciones conservacionistas que fomenta la sostenibilidad social y ambiental de actividades agrícolas mediante el desarrollo de normas y la certificación de fincas (2007, p. 82). Cada organización que hace parte de esta red provee los servicios de certificación a los productores y a las empresas agrícolas en su país, y aporta los conocimientos y la experiencia para el desarrollo de la norma para agricultura sostenible.

Otro hallazgo con respecto a *Rainforest Alliance*, es que hace parte de la secretaría de la Red de Agricultura Sostenible, y administra los sistemas de certificación y al mismo tiempo entrega a las fincas el certificado que lleva su nombre. El objetivo de dicha norma es suministrarle una medida de desempeño social, ambiental y de buenas prácticas de manejo a una finca. De esta forma, el cumplimiento de los parámetros de la norma se evalúa a través de una serie de visitas auditadas que establece el nivel de respeto de las prácticas ambientales y sociales de la finca con los criterios de la norma. Los pilares que abraza esta norma son: i) sistema de gestión social y ambiental, ii) conservación de ecosistemas, iii) protección de la vida silvestre, iv) conservación de recursos hídricos, v) trato justo y buenas condiciones para los trabajadores, vi) salud y seguridad ocupacional, vii) relaciones con la comunidad, viii) manejo integrado del cultivo, ix) manejo y conservación del suelo y x) manejo integrado de desechos.

14 Gremio colombiano que representa y protege los intereses del comercio y los servicios del departamento dentro de un criterio de bienestar y progreso para el país (recuperado de <https://www.fenalcoantioquia.com/quienes-somos>).

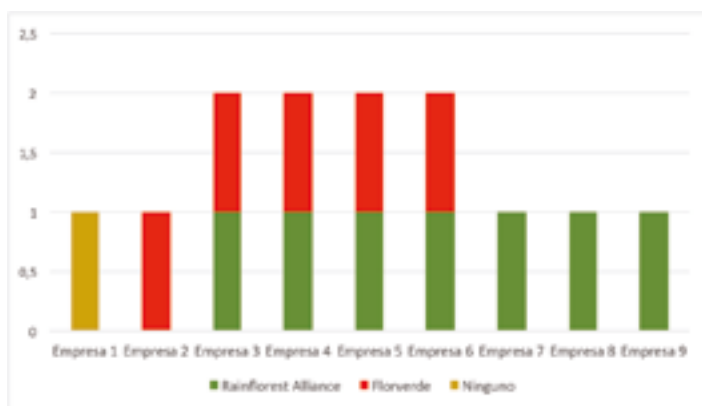
15 Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, creada en 1973 para representar, promover y fortalecer la competitividad de la floricultura colombiana en sus principales mercados (recuperado de <https://asocolflores.org/quienes-somos>).

Por su parte, Florverde es un estándar que sigue los lineamientos del Global Gap; Florverde proporciona las normas y el marco para la certificación de flores y ornamentales de manera independiente y por terceras partes, basados en la norma ISO/IEC 17065. Este esquema asegura que solo se certifiquen aquellos productos cuyos procesos cumplen los requerimientos de calidad, ambientales y sociales establecidos en los documentos normativos (Florverde Sustainable Flowers, 2017, p. 4).

En este aspecto, se evidenció que las empresas productoras de pompóm-crisantemo, como instrumento de RSE, siguen los lineamientos de certificados y códigos, pues como sustenta Leipziger (2010) los códigos y los estándares de RS suelen ser los que tiene mayor aceptación¹⁶. Aquí, la observación indica que el código Florverde se clasifica como un código multilateral, ratificando de esta forma la posición que Leipziger (2010, p. 40) propone. Por su parte, el estándar *Rainforest Alliance* muestra un enfoque a la certificación, pues este establece un conjunto riguroso de criterios ambientales, sociales y económicos que las empresas deben cumplir; pues la dimensión de este sello tiene un ámbito de aplicación amplio, un alcance geográfico global y un campo de aplicación genérico.

En el presente análisis se encontró que, de los cultivos de la muestra, uno está certificado con Florverde, tres certificados con *Rainforest Alliance*, cuatro certificados con ambos y uno, nunca se ha certificado con sellos de RSE, sin embargo, sigue otros parámetros de RS que, con sus clientes, le ha funcionado para permanecer en el mercado; aquí, tal y como resalta Hohnen (2007) se evidenció que la adopción de estándares o códigos de RS es relativo a cada empresa, pues cada organización tienen realidades totalmente diferentes.

Figura 1. Estándares específicos



Fuente: Elaboración propia.

16 Como ya se mencionó previamente la diferencia entre estos dos radica en que Florverde suele ser específico para una empresa o industria, mientras que Rainforest Alliance tiene un ámbito de aplicabilidad más amplio, al incluir varios sectores industriales e incluso zonas geográficas (pues este certificado es extensible a otros sectores económicos como el turismo).

Analizando la cadena de valor y la incidencia de estos actores en la RS, se encontró que, tanto los clientes como los proveedores tienen el papel más importante de la cadena de valor ya que los primeros son los que le dan dinamismo al sector y los segundos son los que aportan un tanto de calidad, la cual es imprescindible para la flor y aportan para el desarrollo sostenible de la empresa; también se encontró que los cultivos entrevistados consideran que los sellos *Rainforest Alliance* y Florverde son de alta importancia, por lo que adoptarlos, abren posibilidades comerciales internacionales como proponen Christmann & Taylor (2006) y, además, aportan un alto grado de organización en el interior de la compañía. Por último, se vio que cuando se implementa el certificado *Rainforest Alliance*, este, en algunos aspectos dista de las exigencias legales de Colombia, pero los auditores en este caso le dan prioridad a la norma legal del país y si esta es menos restrictiva, se cumplirá la norma del sello.

Otro aspecto de gran relevancia, fue la percepción de los entrevistados, se encontró que para ellos quienes gobiernan su cadena de valor o tienen mayor influencia son los clientes, y son estos, generalmente, quienes exigen un certificado o sello de RSE. Se encontraron también algunos casos donde los colaboradores ejercen una alta influencia sobre la cadena de valor.

De otro lado, se obtuvo que el principal mercado de esta variedad de flor, es mercado norteamericano, concentrado especialmente en los Estados Unidos, seguido por Europa; y con una demanda de producto tan elevada, que ninguna de las empresas de la muestra comercializa sus productos a nivel nacional, sostienen que sus principales clientes son grandes distribuidores y cadenas de supermercados que exigen a sus proveedores, en este caso los cultivos de pompón-crisantemo, usar certificación internacional que asegure que su producto se produjo bajo unas condiciones sociales y ambientales que no generan deterioro para los empleados, el medio ambiente y las comunidades que lo rodean.

Todos los cultivos concluyen que los certificados y sellos son bien apreciados y valorados por el cliente, que no necesariamente se percibe en el precio de venta, sino en la posibilidad de venta, ya que si no estuviesen certificados no podrían comercializar sus productos a dichos mercados. Incluso el cultivo que no tiene ninguno de los sellos, concuerda con que el cliente le da valor a las prácticas de RSE, pero que los sellos que predominan en esta investigación no son los únicos que aseguran dicha estrategia, aunque sí son los más populares.

En cuanto al contexto nacional, se registró que en general los sellos están muy alineados con la legislación que exige el Gobierno colombiano para este sector económico. Para el caso de *Rainforest Alliance* por ser un certificado de carácter internacional, solo se desvía un poco, aunque es de fácil cumplimiento para los cultivos, y si bien la legislación no lo contempla de manera extensa, se entiende que es necesario intervenir en el entorno donde está ubicado el cultivo para tener armonía con dichas comunidades.

Costos y beneficios

Con referencia a los costos y beneficios, se observó que los códigos y certificados son percibidos como un elemento estratégico que trae consigo múltiples beneficios, en este aspecto, todas las empresas entrevistadas coinciden en que el valor invertido en esta estrategia es bastante elevado, pues, el costo verdaderamente se ve reflejado no solo en el proceso de implementación de los sellos o estándares, sino también, en el mantenimiento de los mismos, así lo manifestaron varios actores de la muestra, uno de estos expresa:

[...] sí, realmente todo, todo, todo, todo se cubre; o sea, ¡eh...! hay que cubrir viáticos, hay que cubrir el costo de la auditoría, hay que cubrir estadía, tu contratas con la firma pero uno, o sea, dentro de todo la cotización o del orden de pedido que también se llama, uno cancela todo, absolutamente todo, viáticos, desplazamientos, hoteles, comida, transporte y ya el servicio de la auditoría.

Habría que decir también, que existen casos en donde los costos de mantenimiento pueden disminuir en alguna medida, pues hay algunos clientes que exigen determinados parámetros propios, y debido a su exigencia, ellos asumen costos de auditoría y re-certificación, como expresa uno de los empresarios '[...] porque por ejemplo a nosotros nos audita Wal-Mart directamente en su estándar, y Wal-Mart tiene una política que no se les puede dar absolutamente nada, ni agua, ellos cubren todos los costos que se incurren en la auditoría'. Otro rasgo, es que la inversión en la mayoría de los casos trasciende más allá de lo monetario, como lo enfatizó uno de los líderes entrevistados, '[...] es una inversión en lo social, es una inversión en la gente, es una inversión en lo cultural, es una inversión en... en que la gente quiera trabajar con nosotros'; es necesario resaltar, que en las ocho empresas que tienen alguno de parámetros de certificación, que estos son una inversión, ya que aportan para una mejor organización de la empresa y abre puertas para nuevos mercados, sustentado en comentarios como '[...] si hay un cliente que te pide el sello de certificación y no lo tienen, es una puerta que se puede cerrar'; así pues, esto no solo se ve reflejado en dinero percibido, ni en el nivel de ventas, sino también en el clima laboral, tanto para el personal interno como para otros involucrados en la cadena de valor.

En relación a los beneficios, las respuestas, en su mayoría, convergen en que los códigos y estándares de RSE representan un elemento clave para la competitividad empresarial; un empresario declaró '[...] creo que los sellos de RSE lo que hacen es organizarte en un modelo social', otro empresario expresó 'el estar certificados en RSE trae múltiples beneficios, no solo para nosotros como empresa, sino además para todos los demás actores en los diferentes eslabones de la cadena de valor... nos beneficia a todos; de otro lado, se obtuvo afirmaciones como '[...] para nosotros realmente es de gran importancia, porque nos interesa primero que en todo se tenga una excelente percepción, en especial por la comunidad. Porque como sabemos el sector de las flores está muy estigmatizado, entonces el estar certificados nos ayuda mucho'.

Conclusiones

Debido a las constantes y elevadas exigencias de los consumidores finales del pompón-crisantemo, el sector floricultor se ha visto en la necesidad de fortalecer su cadena de valor, garantizando que sus productos se encuentren en condiciones ideales para hacer frente a las situaciones cada vez más exigentes de los mercados internacionales, ofreciendo un producto competitivo y, además, con un componente social, por lo menos en lo atinente a las buenas prácticas productivas.

Dicho lo anterior, se puede decir que los certificados Florverde y el *Rainforest Alliance* cumplen su objetivo, visualizando sus estrategias en dos direcciones especiales, por un lado, se preocupan por el manejo de la tierra, los residuos y los químicos, y por otro, hacen énfasis y dan importancia al bienestar de sus grupos de interés.

Estos esquemas de normalización de prácticas socialmente responsables, ayudan a los productores a fortalecer sus procesos internos con la implementación de prácticas sostenibles y les asegura a los consumidores adquirir un producto elaborado con calidad y responsabilidad social y ambiental.

Se analiza en la cadena de valor del pompón-crisantemo que los sellos y certificados de RSE generan valor agregado en la gestión empresarial, percibido por las empresas como una inversión de mediano y largo plazo que permite y garantiza la trazabilidad y sostenibilidad de la operación empresarial, trayendo consigo mayores ventajas competitivas. Así, como sugieren se evidenciaron procesos de implementación y apropiación de las estrategias de RSE de alta calidad.

Los beneficios de un sello o certificado de RSE, en pocas palabras, se resumen en la capacidad de abrir mercados en el exterior y tener la habilidad, por medio de los mismos, de demostrar a las autoridades pertinentes el uso y aprovechamiento responsable de tierras e insumos, además de un correcto funcionamiento administrativo y operativo frente a todos los involucrados. Cabe resaltar que otro componente importante de los sellos, es el organizar de manera minuciosa los procesos y actividades en el interior de la empresa, pues como herramientas o práctica implica registros, formatos, normas internas y procesos; adquiriendo así, cierto nivel de coherencia interna, reflejando sus prácticas, un beneficio económico y además ayudando al mejoramiento de la imagen y el posicionamiento de la organización.

En la muestra analizada, se puede concluir que las empresas implementan prácticas de RSE como ejercicio inmerso en su filosofía o cultura organizacional, algo inherente y connatural al quehacer empresarial del día a día. Así mismo, la implementación de las políticas y estrategias de RSE están muy ligadas a los valores y creencias de los directivos de los cultivos de pompón-crisantemo.

En contraste, en la muestra analizada se evidenció el surgiendo de empresas encargadas de realizar guías y procesos para la implementación de prácticas sociales en esta cadena de valor; sin embargo, algunos directivos coinciden con que muchas

de estas entidades certificadoras distan de las realidades con las que se enfrentan los cultivos de pompón-crisantemo, ya que, en efecto es muy complejo alinear procesos y actividades comunes del negocio con las exigencias de los lineamientos socialmente aceptables.

Otro aspecto por destacar en el trabajo de campo, es que existe un compromiso fehaciente por parte de todos los directivos entrevistados para con la RSE, aspecto que fue percibido por el equipo investigador en lo referente a la cultura organizacional, a la motivación de sus empleados y en la posición competitiva de la empresa.

Se reflejó de igual forma la influencia que los gremios o asociaciones tienen sobre esta cadena de valor, dado que la escogencia de uno de estos sellos o certificados se encuentra permeada por grupos organizados como Fenalco o Asocolflores, dando fe de esto, de cómo la asociatividad permite materializar la RSE de manera más eficiente.

Futuras investigaciones deberán concentrarse en realizar estudios cuantitativos que correlacionen las estrategias de RSE con nivel de ventas y con resultados financieros, para así determinar a ciencia cierta, si la RSE genera un valor agregado a la operación empresarial. Así mismo, se requiere hacer estudios a nivel departamental y nacional que permitan identificar y entender qué otras variables determina el éxito de tipo de prácticas.

Para finalizar, resaltar que los resultados de la presente investigación pretenden ayudar a comprender las dinámicas de la RSE en el sector floricultor del Oriente antioqueño, sin embargo, se hace necesario seguir generando conocimiento científico que enriquezca no solo la academia sino también al sector productivo.

Referencias

- Álvarez, C. F., Acevedo, J., Hernández, C., & Piedrahita, S. (2007). Gestión y certificación agroambiental: camino a la sustentabilidad de la floricultura. *Producción + Limpia*, 2(1), 67-90.
- Aras, G., Aybars, A., & Kutlu, O. (2010). Managing corporate performance: Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(3), 229-254.
- Arévalo, J., & Aravind, D. (2011, abril). Corporate social responsibility practices in India: approach, drivers, and barriers. *Academic Paper*, 10(4), 399-414. doi:10.1108/14720701111159244.
- Asocolflores. (2018). *Asocolflores Asociación Colombiana de Exportadores de Flores*. (T. Map, Productor) Recuperado el 1 de junio de 2018, de www.asocolflores.com

- Asocolflores. (2016). *Cifras estadísticas*. Recuperado de <https://www.asocolflores.com>
- Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño. (2017). *Concepto económico del Oriente antioqueño 2017*. Rionegro, Antioquia: CCOA.
- Cárdenas, L., & Rodríguez, M. (2011). *Estudio de la agroindustria de las flores en Colombia y la creación de una empresa productora de flores*. (Tesis de pregrado). Universidad de la Sabana. Bogotá.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2006). Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 863-878.
- Cifuentes, W., & Parada, L. (2013). *Caracterización socioeconómica de las condiciones de manejo ambiental del cultivo de flores ornamentales y follajes en el departamento del Quindío*. (Trabajo de Grado). Universidad de Manizales, Quindío.
- Crowther, D., & Aras, G. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Ventus Publishing ApS.
- De Colle, S., Henriques, A., & Sarasvathy, S. (2014). The paradox of corporate social responsibility standards. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 177-191. doi: 10.1007/s10551-013-1912-y.
- Díaz, N. (2014, diciembre). Responsabilidad social empresarial y creación de valor compartido, sostenibilidad gerencial. *International Journal of Good Conscience*, 9(3), 127-144.
- Duque, Y., Cardona, M., & Rendon, J. (2013, diciembre). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 196-205. doi: 10.25100/cdea.v29i50.55.
- Evan, W., & Freeman, R. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. *Ethical Theory and Business*, 75-84.
- Florverde Sustainable Flowers. (2017). *Estandar Florverde para la producción sostenible de flores y ornamentales* (7ª ed.). Equilibrio Gráfico Editorial Ltda.
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, United States: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., & Velamuri, S. R. (2006). A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility. In *Corporate social responsibility*, (pp. 9-23). London: Palgrave Macmillan.

- Galant, A., & Cadez, S. (2017). Corporate social responsibility and financial performance relationship: a review of measurement approaches. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30(1), 676-693. doi:10.1080/1331677X.2017.1313122.
- Gallopín, G. (2006, octubre). Los indicadores de desarrollo sostenible: aspectos conceptuales y metodológicos. En Memorias. *Seminario de Expertos sobre Indicadores de Sostenibilidad en la Formulación y Seguimiento de Políticas*. Santiago de Chile.
- Heslin, P., & Ochoa, J. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 37(2), 125-144. doi:10.1016/j.orgdyn.2008.02.002.
- Hohnen, P. (2007). *Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business*. J. Potts. (Ed.). Winnipeg, Manitoba, Canada: International Institute for Sustainable Development. Recuperado de http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia* (4 ed.). Bogotá-Caracas, Venezuela: Quirón Ediciones.
- Instituto Colombiano Agropecuario. (2018). *Sisfito predios productores 2018 10 16*. ICA, Antioquia. Bello: ICA.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. (2015). *Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso* (vol. 2). Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones. Procesos y cadena de valor* (5ª ed.). México D.F, México: Pearson Educación.
- Legiscomex. (2019, marzo 18). *Reporte financiero*. Recuperado de Reportes financieros: www.legiscomex.com
- Leipziger, D. (2010). *The corporate responsibility code book* (2a ed.). New York, New York, Estados Unidos: Greenleaf Publishing Limited.
- Méndez Á, C. (2006). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogotá: Limusa.
- Rasche, A., & Esser, D. (2006, mayo). From Stakeholder Management to Stakeholder Accountability. *Journal of Business Ethics*, 65(3), 251-267. doi:10.1007/s10551-005-5355-y.
- Strandberg, L. (2010). La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas. *Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, No. 9. Business School, Universidad de Navarra.

- Tai, F. M., & Chuang, S. H. (2014). Corporate Social Responsibility. *iBusiness*, 6, 117-130, doi:10.4236/ib.2014.63013.
- Tallontire, A., & Greenhalgh, P. (2005). *Establishing csr drivers in agribusiness*. Greenwich University, Natural Resources Institute.
- Vélez, D., & Palacio, S. (2017). Un acercamiento a la comprensión de la responsabilidad social empresarial en comercializadoras y productores de hortensia en el Oriente antioqueño. *Lebret*, 1(9), 75-95. doi: 10.15332/rl.v0i9.1951.
- Vilanova, M., Lozano, J., & Arenas, D. (2009). Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 57-69.