

Artículo de revisión

## Enfoques de la responsabilidad social empresarial en los agronegocios

Julieth Lizcano-Prada \*

Estudiante, Doctorado en Ciencias Sociales, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

[ajlizcano@uninorte.edu.co](mailto:ajlizcano@uninorte.edu.co)

Jahir Lombana

Docente Investigador, Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

### Resumen

La responsabilidad social empresarial (RSE) tiene diversas aplicaciones en los sectores productivos y de servicios, aunque el sector agropecuario ha sido poco analizado en la literatura académica. El objetivo de este análisis es identificar los principales enfoques de responsabilidad social que se han desarrollado en los agronegocios. Se utilizó una técnica bibliométrica para identificar las conexiones entre artículos en *Web of Science* sobre RSE y agronegocios. Los resultados del análisis de la literatura muestran cuatro enfoques: cadena de valor global, cuestiones ambientales, regulación y estándares privados internacionales y estrategia. Se concluye que el vínculo entre RSE y agronegocios es un campo valioso de investigación, en especial la relación con el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

**Palabras clave:** responsabilidad social empresarial, agronegocios, estrategia, cadena de valor.

### Corporate social responsibility approaches in agribusiness

#### Abstract

Corporate social responsibility (CSR) has various applications in manufacturing and service sectors. Still, the agricultural sector remains understudied in the academic literature. This paper aims to identify major CSR approaches which have been developed in agribusiness. A bibliometric technique was used to determine connections between articles indexed in *Web of Science* about CSR and agribusinesses. Based on the literature analysis results, four application approaches were determined: global value chain, environmental issues, regulation and international private standards and strategy. The study concludes that the link between CSR and agribusiness is a valuable research field, particularly with regard to compliance of the United Nations Sustainable Development Goals.

**Keywords:** corporate social responsibility, agribusiness, strategy, global value chain.

### Abordagens da responsabilidade social empresarial no agronegócio

#### Resumo

A responsabilidade social empresarial (RSE) tem diversas aplicações nos setores produtivo e de serviços, embora o setor agropecuário tenha sido pouco analisado na literatura acadêmica. O objetivo da análise foi identificar as principais abordagens da responsabilidade social desenvolvidas no agronegócio. Usou-se uma técnica bibliométrica para identificar conexões entre artigos da *Web of Science* sobre RSE e agronegócio. Os resultados da análise da literatura mostram quatro abordagens: cadeia de valor global, questões ambientais, regulação e padrões privados internacionais e estratégia. Conclui-se que a ligação entre a RSE e o agronegócio é um valioso campo de pesquisa, especialmente a relação como realização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas.

**Palavras-chave:** responsabilidade social empresarial, agronegócio, estratégia, cadeia de valor.

\*Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Edificio Escuela de Negocios, Piso 4. Km 5 Antigua vía a Puerto Colombia, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

Clasificación JEL: M14, Q17.

Cómo citar: Lizcano-Prada, J. y Lombana, J. (2018). Enfoques de la responsabilidad social empresarial en los agronegocios. *Estudios Gerenciales*, 34(148), 347-356.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.148.2657>

Recibido: 22-sep-2017

Aceptado: 13-jul-2018

Publicado: 30-sep-2018

## 1. Introducción

El cambio climático, la desigualdad y la pobreza son realidades del contexto socio-económico mundial que las empresas no pueden pasar por alto si desean asegurar su sostenibilidad en el tiempo. Además, los consumidores hoy en día tienen una mayor conciencia de esas realidades y, por ello, demandan cada vez más acciones de responsabilidad social en la operación de los negocios. Este aumento de la responsabilidad social empresarial (RSE) también concierne a los agronegocios, en donde aspectos como el uso eficiente de los recursos naturales, la gestión óptima de suelos, la producción responsable de alimentos y la distribución justa del valor se vuelven vitales al momento de llevar los alimentos de la finca a la mesa.

La RSE en su desarrollo conceptual ha tenido múltiples enfoques y definiciones que han permeado en sectores productivos, industriales y de servicios, así como organizaciones no lucrativas. A pesar del avance conceptual de la RSE, éste ha sido poco estudiado en relación con su aplicación en los agronegocios. Adicionalmente, tampoco existe una postura clara acerca de la respuesta que los consumidores tienen hacia la RSE en los agronegocios (Mueller y Remaud, 2013). Por esta razón, el presente trabajo tiene como objetivo identificar los principales enfoques de RSE que se han desarrollado dentro de los agronegocios.

En este sentido, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) destacó en el diseño de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015) que mantener la tierra y el suelo de alta calidad es crucial para la agricultura productiva y la sostenibilidad de los sistemas agrícolas a largo plazo. Del lado de los empresarios, un estudio de *Accenture Strategy* (ONU, 2016) sobre la actitud de los empresarios hacia la sostenibilidad, muestra que el 89% de los presidentes de juntas directivas de las empresas del *Global Compact*<sup>1</sup> de la ONU, dicen que el compromiso con la sostenibilidad se traduce en un impacto real en su industria.

El presente estudio parte de la base que aún no existe claridad en la forma como se ha perfeccionado en la práctica la RSE en la gestión de los agronegocios. Al respecto, Avendaño, Sierra y Lobo (2015) señalaron para el caso de México que “sí bien la adopción de protocolos de RSE no es de carácter obligatorio, las empresas lo asumen como una forma de mantener la cuota en el mercado internacional y una ventaja competitiva” (p.563), en especial en un sector con pocas oportunidades de diferenciación y generación de valor agregado como lo es el agrícola.

Estudios recientes han vinculado el análisis de la RSE con la operación del negocio agrícola (Avendaño et al., 2015; Poetz, Haas y Balzarova, 2013; Robinson, 2010), reconociendo su importancia estratégica en los mercados internacionales. Otros estudios han abordado las dimensiones clave de la RSE en la cadena de valor de los agronegocios, en respuesta a los recientes cambios que se han dado debido a la creciente preocupación y conciencia entre

los consumidores sobre aspectos como la trazabilidad, el origen de los alimentos y los impactos ambientales y sociales de los productos y procesos (Forsman-Hugg, Katajajuuri, Riipi, Makela, Jarvela y Timonen, 2013; Sodano y Hingley, 2013). Asimismo, la literatura ha evidenciado que las fallas en la RSE pueden tener un impacto negativo en la reputación de las empresas y, por tanto, en el desempeño financiero de las mismas (Waldemar, 2013).

Por otra parte, hay investigaciones que asocian la RSE con prácticas de marketing dentro del proceso de comercialización de productos agrícolas, comprobando que la RSE tiene un impacto tanto en la evaluación de las marcas e intención de compra, como en la forma de diferenciar una marca de otras en el mercado global (Manning, 2013; Assiouras, Ozge y Skourtis, 2013). En este sentido, el análisis de la RSE en los agronegocios se ha realizado con base en la respuesta de la empresa a las demandas de los consumidores de productos agrícolas. En particular, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por su sigla en inglés de *Food Agriculture Organization*) y el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP, por su sigla en inglés de *United Nations Environment Programme*) (FAO y UNEP, 2014), manifiestan que la comprobación de la seguridad y calidad de los alimentos, la emergencia de la sostenibilidad como núcleo de la gestión en los agronegocios y la conciencia por una producción responsable y un comercio ético, son condiciones clave en la respuesta de las empresas a la sociedad.

Dado lo anterior, la pregunta de investigación general de esta revisión es ¿Cuáles son los principales enfoques de RSE que se han desarrollado en los agronegocios? En respuesta a esta pregunta orientadora, se procedió a mapear el papel de la RSE en la agroindustria. Para rastrear esta idea, se realizó una revisión de los estudios publicados durante los últimos 15 años en los *journals* más destacados en el área de negocios y gestión. Esta revisión permitió establecer cuatro enfoques de aplicación de la RSE en los agronegocios. El análisis detallado de cada uno de ellos reveló algunos vacíos en la literatura académica relevante sobre el tema en cuestión, los cuales emergen como líneas de investigación para futuros estudios sobre RSE y la agroindustria.

Este artículo está estructurado de la siguiente manera: a continuación se detalla la metodología empleada para el proceso de selección de artículos que se utilizaron en el análisis bibliométrico. Seguidamente, se expone el análisis de la literatura revisada y los principales enfoques que se han estudiado en los últimos años respecto a la RSE y los agronegocios. Por último, se plantean la discusión y las conclusiones que aportan al debate académico en torno a la aplicación de la RSE en los agronegocios; y se proponen futuras líneas de investigación en ésta temática.

## 2. Metodología

Para realizar la revisión bibliográfica se aplicó la metodología basada en la Teoría de Grafos de Euler de 1941,

<sup>1</sup> UN- *Global Compact* es la iniciativa de sostenibilidad corporativa más grande del mundo, liderada por las Naciones Unidas, que busca alinear las estrategias y operaciones empresariales con principios universales sobre derechos humanos, trabajo, ambiente y anticorrupción; y tomar acciones que promuevan los objetivos sociales. Mayor información en la página web: <https://www.unglobalcompact.org>

adaptada con posterioridad por Robledo, Zuluaga y Duque (2013) para identificar los artículos más pertinentes y relevantes en cualquier área del conocimiento; en éste caso se empleó para el área de la RSE y los agronegocios. La Teoría de Grafos ha tenido una gran aplicación en las ciencias sociales en el análisis y cálculo de las propiedades estructurales de las redes de citas, para predecir el comportamiento de los nodos como núcleos de conocimiento alrededor de una disciplina científica (Robledo et al., 2013). Por medio del análisis de las redes de citas se evalúan los artículos de acuerdo a tres indicadores: grado de entrada, de intermediación y de salida. De acuerdo a los indicadores se encuadra una perspectiva de árbol (*Tree of Science*), en el cual "los artículos con grado de entrada alto y salida cero, se les denomina raíces; los artículos con un grado de intermediación alto se les denomina tronco; los artículos que determinan las perspectivas, se les denomina ramas; y por último, los artículos que tengan un grado de salida alto y un grado de entrada cero, se les denomina hojas" (Robledo-Giraldo, Osorio y López, 2014, p.7).

El primer paso para identificar la literatura relacionada con RSE y los agronegocios fue realizar una búsqueda en la base de datos *Web of Science*, de acuerdo a los siguientes criterios: *Title: ("corporate social responsibility") AND Theme: (agri\* OR rural) AND Refined by: (Web Of Science) AND Categories: ("Business" or "Management" or "Ethics" or "Economics") AND Document types: (ARTICLE) AND Indexes: (SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI)*. El periodo de tiempo analizado es del año 2001 hasta 2016. Como resultado de ésta búsqueda se obtuvo un total de 114 artículos.

El segundo paso fue analizar a través de la plataforma *Tree of Science*<sup>2</sup> la red de citas que se desprende de los artículos encontrados anteriormente. Como resultado de la aplicación del grafo desarrollado por Robledo et al. (2013), se obtuvo una red de 913 artículos que incluyen 1.091 citas. Seguidamente, se procedió a analizar las conexiones que se dan entre las citas incluidas en los artículos, por medio del software Sci2<sup>3</sup>. Estas conexiones establecen los nodos de la red, los cuales permiten rastrear la evolución del concepto RSE en los agronegocios y, por tanto, define los enfoques que se desglosan en el siguiente apartado del artículo. Finalmente, se procedió a realizar una lectura crítica de los artículos para identificar aquellos más relevantes en cada nodo de la red, permitiendo la identificación de un conjunto de elementos centrales para el abordaje de cada enfoque.

### 3. Análisis de la literatura

Como se ha propuesto, el análisis realizado identificó los principales enfoques de responsabilidad social empresarial que se han desarrollado en los agronegocios, con base en el análisis sistemático de 114 artículos encontrados en la literatura de los últimos 15 años, asociados a esta temá-

tica. Una vez realizada la sistematización y análisis de la información se encontró que existen 2 hitos de desarrollo del tema. El primero describe un patrón de investigaciones seminales y de elaboración preliminar del tema en la literatura y el segundo aborda los 4 enfoques de RSE en los agronegocios. A continuación se explica cada uno de los hitos.

#### 3.1. Investigaciones seminales en RSE y agronegocios

En la figura 1 se puede observar la red con los artículos más relevantes en relación con la RSE y los agronegocios, conforme al grado de entrada que simbolizan las raíces del árbol, y al grado de salida e intermediación que representan las hojas y tronco del árbol, respectivamente. Cada nodo agrupa a un conjunto de autores que escriben sobre las mismas temáticas y, en consecuencia, definen los enfoques encontrados respecto a la RSE y los agronegocios (Lizcano-Prada y Lombana, 2018).

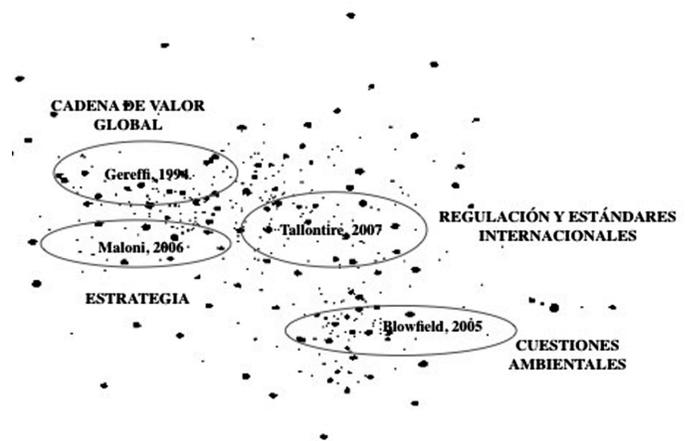


Figura 1. Red de artículos sobre responsabilidad social empresarial y agronegocios.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 2 se muestra la evolución de la relación entre la RSE y los agronegocios en la literatura académica asociada a los negocios y la gestión. Las raíces son los autores clásicos que abordaron el análisis de la RSE aplicada a los agronegocios. Las hojas y tronco del árbol representan los nodos, es decir, cada enfoque de RSE en los agronegocios. En primer lugar, los artículos clásicos describen la importancia de la RSE en el sector agrícola, comparándolo con otras industrias de carácter extractivo como la minería. Asimismo, se hace énfasis sobre los países en vías de desarrollo, en los cuales la agricultura representa un sector con un peso significativo dentro de sus economías. En segundo lugar, se considera la relación de los agronegocios con los *stakeholders* o grupos de interés. En último lugar, se aborda el análisis de la cadena de valor en los agronegocios.

A modo de revisión de antecedentes, en la tabla 1 se presentan los autores que abordaron inicialmente el análisis de RSE en los agronegocios. Tal y como se ha señalado, los

<sup>2</sup> *Tree of science* es una herramienta web que utiliza sofisticados algoritmos de red para optimizar la búsqueda y selección de artículos publicados. Disponible en la página web: <http://tos.manizales.unal.edu.co/about>

<sup>3</sup> *The Science of Science* (Sci2) es una herramienta diseñada para el estudio de la ciencia, que permite el análisis y visualización de red de bases de datos académicas. Disponible en página web: <https://sci2.cns.iu.edu/user/index.php>



**Figura 2.** Evolución de la relación entre responsabilidad social empresarial y agronegocios en la literatura académica. Fuente: elaboración propia.

primeros trabajos asociaron la RSE a las industrias extractivas, que al igual que los agronegocios centran su operación en el aprovechamiento de los recursos naturales. En esta vía, el trabajo de [Kapelus \(2002\)](#) indagó en una subsidiaria minera internacional en Sudáfrica, encontrando que es fundamental abordar de manera efectiva los problemas de las comunidades locales en los países en vías de desarrollo, bajo un enfoque de RSE y ética empresarial. Esta es la situación ideal para las empresas, pero en la práctica lo que se encuentra es una tensión entre la obligación de maximizar el valor para los accionistas, al tiempo que se hace para los *stakeholders*, en especial las comunidades locales. A su vez, esta tensión genera dos imaginarios de RSE: uno para la empresa multinacional que concilia la buena ética con los buenos negocios; y un segundo, para los *stakeholders*, quienes perciben que las multinacionales sólo se comprometen con un buen programa de relaciones públicas, puesto que el beneficio del negocio sólo se queda en la compañía multinacional.

Igualmente, la investigación de [Hilson \(2012\)](#) planteó que el debate de la RSE en el contexto de los países en vías de desarrollo es incierto. Por un lado, las críticas a las ac-

tuaciones de empresas multinacionales en industrias extractivas localizadas en esos países van en aumento. Por otro, las multinacionales se defienden de las críticas señalando la importancia de sus programas de RSE en las operaciones que realizan en los países en vías de desarrollo. Sin embargo, no hay certeza del verdadero impacto de los programas y compromisos de RSE en las industrias extractivas, hecho que es sin duda un área gris dentro de la investigación en RSE.

Por otra parte, la orientación hacia los países en vías de desarrollo centra la discusión del papel de la RSE en los procesos de desarrollo económico y social de las comunidades donde se insertan las empresas multinacionales. En este sentido, el trabajo de [Frynas \(2005\)](#) señala que “[...] la asistencia a la comunidad local es vista como el instrumento clave de RSE de las empresas multinacionales en países en vías desarrollo, pero esto no es suficiente para contribuir al desarrollo de las comunidades” (p.598). Por lo tanto, es necesaria una crítica del discurso de la RSE, para entender su significado y propósito frente a las realidades de pobreza en los países en desarrollo. Esta crítica supone identificar tanto las limitaciones estructurales de la RSE,

**Tabla 1.** Artículos seminales en el estudio de la responsabilidad social empresarial en los agronegocios

Artículo	Autor(es)	País de origen del autor	Enfoque
The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks	<a href="#">Gereffi (1994)</a>	Estados Unidos	Cadena de Valor Global
The governance of global value chains	<a href="#">Gereffi (2005)</a>		
Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st- Century Business	<a href="#">Elkington (1998)</a>	Inglaterra	Stakeholders o Grupos de Interés
Mining, Corporate Social Responsibility and the "Community": The Case of Rio Tinto, Richards Bay Minerals and the Mbonambi	<a href="#">Kapelus (2002)</a>	Sur África	Países en vías de desarrollo
The false developmental promise of corporate social responsibility: evidence from multinational oil companies	<a href="#">Frynas (2005)</a>	Nigeria	
Setting New Agendas. Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World Setting new agendas	<a href="#">Blowfield, M. y Frynas (2005)</a>	Inglaterra	
Corporate Social Responsibility in the extractive industries: Experiences from developing countries	<a href="#">Hilson (2012)</a>		

Fuente: elaboración propia.

como el potencial de los enfoques actuales y alternativos que van más allá de la justificación de la RSE en términos de negocio o rentabilidad para las empresas.

Asimismo, se ha puesto en duda la real aportación de la RSE a la reducción de la pobreza y al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas, vigentes antes del año 2015, en los países en vías de desarrollo donde operan las multinacionales ([Blowfield y Frynas, 2005](#)). Aunque otros autores recientemente han considerado que las prácticas de RSE pueden contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, mediante acciones que se dirijan al cumplimiento de los objetivos que atañen directamente a la gestión de los agronegocios ([Persic, Jankovic y Krivacic, 2017](#)). Sin embargo, no hay evidencia clara que confirme totalmente que las anteriores cuestiones han sido resueltas; por lo tanto, siguen abiertas las discusiones en la literatura académica sobre negocios y gestión, en torno al papel que juegan las empresas multinacionales en procesos de desarrollo económico y social de los países en vías de desarrollo, que se apalancan mediante iniciativas de RSE.

Otro tema común en los autores clásicos de la relación entre RSE y agronegocios es el vínculo de las empresas con sus *stakeholders* o grupos de interés. De ellos un trabajo representativo es de [Elkington \(1998\)](#), quién realizó una investigación sobre la efectividad de las alianzas a largo plazo para las compañías que hacen la transición hacia el paradigma de sostenibilidad. Para Elkington la sostenibilidad es entendida como un balance de triple cuenta de resultados o *Tripple Bottom Line (TBL)*. De acuerdo a este balance, un negocio es sostenible en la medida que rinde cuentas de su desempeño en tres dimensiones: social, económica y ambiental. Por lo tanto, el reto para las compañías es encontrar la manera de integrar una gama cada vez mayor de socios y grupos de interés en los ecosistemas de negocio ([Elkington, 1998](#)), teniendo en cuenta que incluyen organizaciones que afectan o pueden ser afectadas por la opera-

ción de un negocio en particular ([Freeman, 1984](#)).

Referente a los clásicos sobre la RSE en los agronegocios, se tiene el estudio de [Gereffi \(1994\)](#) sobre la Cadena de Valor Global (CVG) de los agronegocios. Este autor desarrolló un marco de análisis denominado *cadena de producción global* que agregó el concepto de cadena de valor agregado al de organización mundial de una industria. Más adelante, [Gereffi \(2005\)](#) añadiría el tema del cambio de gobernanza en las CVG con base en el mercado, por medio del análisis del proceso de comercialización de productos agrícolas en el Reino Unido procedentes de Kenia. En este trabajo, [Gereffi \(2005\)](#) observó que la coordinación entre los actores de la CVG es vital para las estrategias competitivas de los supermercados, quienes usan los productos agrícolas frescos, es decir frutas y verduras, como base para atraer a los consumidores y fidelizarlos a una cadena en particular. La razón es que las frutas y verduras frescas son una de las pocas líneas de productos que persuaden a los consumidores a cambiar de una cadena de supermercados a otra.

Los trabajos de Gereffi son un aporte valioso a la literatura sobre RSE en los agronegocios, debido a que destaca el papel que los compradores globales (minoristas, comerciantes y operadores comerciales) tienen al ejercer un alto grado de control sobre las cadenas de valor espacialmente dispersas por el mundo. La investigación reciente sobre la producción de alimentos mundial ha puesto de relieve otras formas importantes de coordinación diferentes a la de los supermercados. En este sentido, la reflexión sobre RSE en los agronegocios va encaminada a identificar las acciones que los integrantes de la CVG desarrollan sobre este tema. En especial, si la RSE es una línea de coordinación implícita entre los actores, o por el contrario es un simple requisito de mercado impuesto por parte de los compradores internacionales.

De acuerdo al árbol de la [figura 2](#), en el tronco se ubican los artículos con mayor grado de intermediación, que ayudan a comprender la evolución de las prácticas de RSE

en los agronegocios. Estos artículos conectan los autores seminales con los autores recientes que construyen los enfoques que explican la relación entre la RSE y los agronegocios. En esta parte se encuentra el trabajo de [Blowfield y Dolan \(2008\)](#), quienes analizaron la dimensión ética del *Fairtrade* en un estudio de caso para la agricultura africana, reconociendo que existe una dimensión humana en el comercio que necesita ser gestionada como los demás aspectos de la cadena de suministro convencional. De esta forma, la ética es el núcleo en la gobernanza de la cadena de valor, que no es impuesta por la fuerza, sino que es mediada por el uso de las tecnologías y normas de regulación voluntarias.

En esta vía, [Tallontire \(2007\)](#) encontró que los estándares y regulaciones privadas han surgido en un contexto de limitada regulación estatal que responda a las nuevas demandas en la cadena de valor de los agronegocios, particularmente en las dimensiones de calidad y compromiso social. Es por esto que la noción de los *stakeholders* ha estado presente en la evolución del estudio de la RSE y los agronegocios, tanto en los trabajos seminales como en los actuales. En particular, el trabajo de [Dentoni y Peterson \(2011\)](#) avanza hacia la definición de "alianzas de sostenibilidad de múltiples *stakeholders*" que se basan en una plataforma integrada por las cincuenta empresas multinacionales más representativas del sector alimentos y bebidas. Por último, [Maloni y Brown \(2006\)](#) diseñaron un marco de las aplicaciones de RSE en la cadena de suministro de los agronegocios, el cual incluye las variables de: bienestar animal, biotecnología, medio ambiente, comercio justo, salud y seguridad, trabajo y derechos humanos y comunidades. Para estos autores el hecho de ignorar alguna de esas variables en la RSE de los actores en la cadena de suministro, puede representar un gran riesgo para la agroindustria en su conjunto.

### 3.2. Enfoques de responsabilidad social empresarial en los agronegocios

El segundo hito identificado en el análisis de la literatura hace relación a los cuatro enfoques de abordaje de la RSE en los agronegocios: a) cadena de valor global, b) cuestiones ambientales, c) regulación y estándares privados internacionales y d) estrategia. En las siguientes subsecciones se explican los principales aportes y conceptos teóricos, así como los autores relevantes de cada uno de los enfoques.

#### 3.2.1. Cadena de valor global en los agronegocios

Este enfoque analiza el papel de la RSE dentro de los componentes de la CVG de los agronegocios. Al respecto, [Wahl y Bull \(2014\)](#) expresaron que incluir la perspectiva de la CVG con más frecuencia en la investigación de la RSE refleja la realidad de la globalización en diferentes industrias, entre ellas la agroalimentaria. Adicionalmente, explican que como alternativa para salvaguardar la sostenibilidad en los países productores y a lo largo de la CVG, han surgido estándares privados que son desarrollados y ad-

ministrados por empresas multinacionales, gremios y Organizaciones No Gubernamentales (ONG's). Los sectores económicos más abordados en el estudio de la CVG son la agricultura, la silvicultura y las confecciones, en el contexto de la RSE y estándares internacionales.

Un estudio desde la perspectiva de las relaciones de poder identificó que en la CVG el jugador dominante, generalmente ubicado al final de la cadena, puede usar el poder para impulsar la sostenibilidad y la RSE a lo largo de toda la cadena. Simultáneamente, este jugador dominante traslada el costo hacia la parte más débil, obteniendo la mayor porción de las ganancias ([Touboulic, Chicksand, Walker y Alvarez, 2014](#)). Sin embargo, es posible revertir esta relación cuando se aplica un paradigma colaborativo en la gestión de la CVG y se avanza hacia metas de sostenibilidad y RSE compartidas entre los actores de la cadena, en términos de cumplimiento y colaboración. Un ejemplo de colaboración son las prácticas de desarrollo de proveedores para la sostenibilidad, que suelen incluir algún tipo de evaluación del desempeño social y ambiental de los proveedores. Al mismo tiempo, éstas prácticas proporcionan capacitación y asistencia técnica en lo que respecta a los nuevos requisitos de mercado, donde se refleja la dimensión de cumplimiento ([Touboulic y Walker, 2015](#)).

También, [Nickow \(2015\)](#) basado en un estudio de caso de organizaciones de desarrollo rural en India, muestra que las ONG's y movimientos sociales crean capacidades técnicas y organizacionales en los productores locales, apoyándolos en el cumplimiento de certificaciones internacionales e incluso generando iniciativas de negocios inclusivos en la CVG, tanto a nivel local como mundial. De esta manera, los productores pueden participar de una forma más rentable en las cadenas de valor de las empresas multinacionales.

#### 3.2.2. Cuestiones ambientales en los agronegocios

El estudio realizado por [Singh, Jain y Sahrma \(2015\)](#) analiza empíricamente la relación entre los factores de motivación y características empresariales para establecer la gestión ambiental dentro de los agronegocios en la India. La evidencia empírica sugiere que la amplitud de prácticas de gestión ambiental adoptadas por las empresas son influenciadas positivamente por motivaciones relacionales, puesto que consideran su imagen, cumplimiento y prevención de incidentes ambientales en la respuesta social.

Un aspecto importante abordado en la literatura sobre las cuestiones ambientales se refiere al uso del agua en el desarrollo de los cultivos, debido a que su uso y manejo eficiente son objeto de creciente escrutinio público. Los resultados del estudio de [Tingey-Holyoak \(2014\)](#) destacan la importancia de los aspectos sociales en el almacenamiento y distribución de agua entre las regiones e industrias agroalimentarias. Se muestra que el aumento de la vinculación de los gerentes de las empresas agrícolas, acompañado de una política pública que sea coherente con los objetivos empresariales y la planificación agroindustrial, pueden reducir la resistencia a la colaboración entre los

actores de los territorios donde operan los agronegocios. También, en éste proceso es necesaria la educación de los *stakeholders* sobre la gestión eficiente del agua al interior de las comunidades.

A su vez, Guo, Shen y Peng (2016) enfatizaron que las empresas deben realizar ajustes en el consumo y la estructura de comercio de los productos agrícolas, para garantizar la conservación de los recursos hídricos locales que se destinan a la agricultura. En este sentido, una forma que las empresas han encontrado para establecer una relación de intercambio comercial, es la certificación mediante estándares privados de manejo del agua como parte de las políticas de RSE. Las certificaciones incluyen aspectos relacionados con la adecuada gestión del agua, tales como la protección de las fuentes, tanto en cantidad como calidad, uso de tecnologías limpias y el registro de uso.

En el caso de los agronegocios es claro que todos los agricultores que producen para los supermercados en Europa y los Estados Unidos, están obligados a suscribirse a uno o más sistemas de certificación. Ejemplos de estos sistemas son GlobalG.A.P., *British Retail Consortium* (BRC), *Global Food Safety Initiative* (GFSI), *The FoodTrace Traceability Standard*, *IFS Food* y también otros regímenes del sector no corporativo tales como la *Rainforest Alliance* (Vos y Hinojosa, 2016). Sin embargo, estos estándares están sometidos a fuertes críticas por parte de activistas sociales y ONG's, debido a la poca participación que tienen los productores locales y demás usuarios de fuentes hídricas asociadas a la actividad agrícola. En general, se crítica el desconocimiento por parte de los esquemas de certificación de los valores y conocimientos ancestrales que las comunidades locales tienen en relación con la protección de los recursos naturales y la conservación de las fuentes hídricas.

En respuesta a lo anterior, se han originado diversos movimientos sociales alrededor del mundo que están reivindicando el papel de las comunidades locales, sus conocimientos, valores y tradiciones. Uno de estos movimientos es el *Slow Food Movement*<sup>4</sup>, que en alternativa al modelo de negocio tradicional de la agroindustria, muestra que los esfuerzos solidarios y responsables de los agentes económicos son reconocidos y correspondidos, incluso en mercados altamente competitivos como los agronegocios. Este tipo de iniciativas se constituyen en un modelo de economía colaborativa que están emergiendo como alternativa a los modelos de negocio tradicionales (Tencati y Zsolnai, 2012). De esta manera, es posible que los agronegocios socialmente responsables sean recompensados por su capacidad de conformar compromisos y relaciones de confianza entre los diferentes actores de la cadena de valor: propietarios, gerentes, empleados, clientes y subcontratistas.

### 3.2.3. Regulación y estándares privados internacionales en los agronegocios

Con mucha frecuencia las compañías del sector agroalimentario son objeto de escrutinio público, dada la creciente preocupación por los problemas ambientales y sociales en el proceso de producción, comercialización y consumo de alimentos, especialmente en el mercado europeo (Forsman-Hugg et al., 2013). Este hecho ha presionado una urgente respuesta a los desafíos y obligaciones que plantea la sostenibilidad para los agronegocios, lo que a la vez ha aumentado la presión para que las empresas se involucren en iniciativas de RSE, mediante el cumplimiento de estándares, directrices y plataformas que den cuenta del desempeño sostenible de los agronegocios (Poetz et al., 2013).

El estudio de Forsman-Hugg et al. (2013) identificó 7 dimensiones clave de la RSE en la cadena agroalimentaria: medio ambiente, seguridad del producto, responsabilidad nutricional, bienestar en el trabajo, salud y bienestar animal, presencia en el mercado local y responsabilidad económica. Se debe agregar que pese al carácter voluntario de la RSE, los beneficios de ser responsable en el mercado agroalimentario, que ya se encuentra fuertemente regulado, se traducen en una diferenciación frente a la competencia. De ahí que los temas de RSE están estrechamente relacionados con cuestiones de competitividad.

Asimismo, los autores Poetz et al. (2013) confirmaron que las normas y estándares en RSE han entrado en la agroindustria como parte de la estrategia empresarial, en sintonía con el aumento de la demanda por negocios sostenibles o verdes, la producción responsable y el comercio ético. En su trabajo identificaron 33 normas o estándares relacionados con la RSE aplicables a la agroindustria, de los cuales 19 se centran en el análisis de la triple cuenta de resultados: económicos, sociales y ambientales; 4 se focalizan en aspectos ambientales, 4 en aspectos sociales y 6 combinan los dos anteriores, pero no mencionan explícitamente la viabilidad económica.

Los estándares privados han sido objeto de fuertes críticas relacionadas con cuestiones de gobernanza y de rendición de cuentas frente a los actores de la cadena de valor agroalimentaria. La razón es que no se tiene en cuenta la voz y agencia de aquellos para los cuales están diseñados los estándares en su beneficio o desventaja, en especial los pequeños productores de alimentos. No obstante, cuando las empresas que forman parte de una cadena de valor agroalimentaria no cumplen con dichos estándares, sus contrapartes compradoras tienen la opción de dejar de operar con el proveedor o trabajar en un plan para subsanar el incumplimiento de la norma (New, 2015).

Cabe anotar que no todas las regulaciones son expedidas de manera formal para los agronegocios; también existen regulaciones informales que tienen como objetivo disminuir el riesgo asociado a la gestión de los *stakeholders*. Estas regulaciones informales hacen parte de la licencia social de la empresa para operar a nivel local y a lo largo de la cadena de valor (Mayes, 2015). En todo caso, son las empresas multinacionales las que configuran y li-

<sup>4</sup> *Slow Food Movement* es un movimiento social que a nivel global reivindica el papel de la alimentación sana y la gastronomía tradicional en la sociedad actual. Su actuación va encaminada a garantizar el acceso a alimentos de calidad, sanos y producidos de manera justa y sostenible para toda la población. Mayor información en la página web: <https://www.slowfood.com/about-us>

deran la operación del negocio agroalimentario, bien sea una regulación formal o informal. En este punto, conviene subrayar que las regulaciones sirven para dar forma a las relaciones sociales con las comunidades locales, al tiempo que se logra una red de producción global competitiva y sostenible.

Así, el desarrollo de los estándares se considera un proceso técnico, basado en un conjunto de conocimientos científicos y de gestión, que se centran en las mejores prácticas agrícolas y el reconocimiento de marca de los productos que enfrenta el consumidor final de alimentos. Los agronegocios que no acrediten el cumplimiento de los estándares internacionales pueden verse comprometidos de manera negativa. En definitiva, se tiene que el vínculo entre la inocuidad de los alimentos y la RSE es una zona muy discutida en la investigación académica, puesto que los agronegocios tienen que cumplir la obligación legal y social de proveer alimentos seguros para los mercados, de no hacerlo se condenan al fracaso.

### 3.2.4. Estrategia de RSE en los agronegocios

Los autores Heyder y Theuvsen (2012) analizaron los determinantes y efectos de la estrategia de RSE para agronegocios alemanes, con base en la desconfianza de los consumidores hacia el sector agroindustrial producto de "prácticas deshonestas como la corrupción, el mal gobierno corporativo, las malas condiciones de trabajo en las industrias de uso intensivo de mano de obra, como por ejemplo: la industria cárnica" (Heyder y Theuvsen, 2012, p. 400). En ese contexto de desconfianza y poca reputación de los agronegocios, se han puesto en la agenda cuestiones de gestión de la calidad, sistemas de certificación y transparencia como garantías de un comportamiento responsable por parte de la agroindustria. De ahí que las cadenas de supermercados y otros grandes compradores buscan pruebas de producción sostenible a lo largo de sus largas cadenas de suministro a nivel mundial (Martin, Rieple, Chang, Boniface y Ahmed, 2015). Por tanto, la RSE puede transformarse en una herramienta de negocio y promoción de la seguridad alimentaria a nivel global.

Sin embargo, un estudio realizado por Elder y Dauvergne (2015), en el cual analizaron el proceso de suministro de productos agrícolas para la minorista estadounidense Walmart desde Nicaragua, hallaron que "contrario a la literatura de gobernanza privada, los esfuerzos de la multinacional por controlar las cadenas de suministro no están promoviendo la sostenibilidad rural" (Elder y Dauvergne, 2015, p. 1030). Estos autores consideran que los programas de RSE de los minoristas multinacionales no logran aumentar el control sobre las cadenas de suministro para garantizar la sostenibilidad, a pesar de que éstas iniciativas mejoran la ventaja competitiva de la compañía, el crecimiento del negocio y sus ventas. De igual manera, establecieron que las iniciativas de RSE poco influían en la mejora de la seguridad alimentaria, la vida de los agricultores o la sostenibilidad agrícola. Como resultado, los agricultores decidían recuperar su independencia y volver a vender en

los mercados locales, luego de realizar la venta a Walmart.

En resumidas cuentas, los estudios reseñados ilustran que la RSE puede contribuir en la diferenciación de cada uno de los eslabones en la CVG. En este sentido, diferentes estudios muestran que la RSE en los agronegocios tiene un efecto de rendimiento positivo para los integrantes de su CVG (Aktar, 2013; Heyder y Theuvsen, 2012; Tallontire, Opondo, y Nelson, 2014).

## 4. Discusión y conclusiones

Al revisar las relaciones del concepto de RSE con los agronegocios se pudo establecer desde los autores seminales (Blowfield y Frynas, 2005; Elkington, 1998; Gereffi, 1994; Hilson, 2012; Kapelus, 2002; Mitchell, Wood y Agle, 1997) un vínculo con las industrias extractivas, que ponen el énfasis en países en vías de desarrollo y la relación de las empresas multinacionales con *stakeholders* o grupos de interés a lo largo de la CVG. En especial, se ha tratado de indagar por el impacto real de los programas de RSE de las multinacionales en esos territorios y su papel en los procesos de desarrollo económico y social, como por ejemplo: reducción de la pobreza y logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Por tanto, la investigación es fundamental para comprender el impacto de la RSE en el mundo en desarrollo (Blowfield y Frynas, 2005). La RSE ha recogido los debates existentes sobre el papel de los negocios en la sociedad, sólo que en el presente y futuro deben llevarse a cabo en la intersección de cuestiones como el desarrollo, el medio ambiente y los derechos humanos, teniendo una perspectiva más globalizada.

Una de las principales conclusiones de los estudios de la CVG, es que el acceso a mercados internacionales de productos procedentes de los países en vías de desarrollo, se ha vuelto cada vez más dependiente de la participación en las redes mundiales de producción y comercialización dirigidas por empresas multinacionales de países desarrollados (Gereffi, 2005). Los supermercados, que son el eslabón final de las cadenas de valor, han desarrollado estrategias competitivas basadas en los productos agrícolas frescos, debido a su relevancia al momento de persuadir la preferencia del consumidor final. Esto ha transformado el modo de coordinación de la cadena de valor, pasando de unos vínculos dispersos a unos más intensos entre las organizaciones que hacen parte de ella en sus diferentes eslabones.

En el marco de estas relaciones han surgido los estándares privados de sostenibilidad como respuesta a la limitada regulación estatal, a excepción de pocos lugares como la Unión Europea y Estados Unidos, y en sintonía con las nuevas demandas en la cadena de valor de los agronegocios, sobre todo en lo concerniente a la seguridad agroalimentaria (Tallontire et al., 2014). El cumplimiento de los estándares está presionando a las empresas a llevar a cabo de manera responsable sus operaciones y a medir su desempeño social y ambiental, por medio de la certificación en uno o más estándares internacionales. Incluso, los estándares de sostenibilidad están incidiendo en la implementación de procesos de rendición de cuentas en su gestión.

Sin embargo, han surgido críticas al modelo de certificaciones debido a que se evidencia la escasa participación de las comunidades locales y demás actores de la cadena de valor en el diseño de tales estándares. Por lo tanto, a futuro se requieren unos procesos consultivos y participativos con las partes interesadas para el diseño e implementación de los estándares de sostenibilidad (Forsman-Hugg *et al.*, 2013; Vos y Hinojosa, 2016).

En el presente artículo se presentaron los resultados del análisis bibliométrico de la responsabilidad social empresarial en los agronegocios, que consisten en cuatro enfoques de aplicación: cadena del valor global, cuestiones ambientales, regulación y estándares privados internacionales y estrategia. En cuanto el primer enfoque, se interpreta la responsabilidad social como un medio para impulsar la sostenibilidad a lo largo de la cadena de valor de los agronegocios. El segundo enfoque mostró que la responsabilidad social en los agronegocios es una motivación para establecer una gestión ambientalmente responsable, especialmente en lo relacionado con el recurso hídrico, insumo vital para los agronegocios.

El tercer enfoque exhibió que los agronegocios están bajo presión debido a la creciente preocupación en los consumidores por los problemas ambientales y sociales en el proceso de producción, comercialización y consumo de alimentos. Por lo tanto, las empresas se ven presionadas a comprometerse con programas de responsabilidad social, bien sea producto del voluntarismo y del enfoque filantrópico de la organización o como resultado de un proceso de certificación que legitime ante la comunidad internacional la actuación social y ambientalmente responsable. Así mismo, los estándares internacionales de sostenibilidad en la agroindustria se han vuelto parte de la estrategia empresarial, como respuesta al aumento de la demanda por *negocios verdes*, la producción responsable y un comercio ético de los productos agrícolas.

En último lugar, el enfoque de estrategia explica cómo la responsabilidad social puede ser una herramienta de negocio para la promoción de la seguridad alimentaria a nivel global, al tiempo que contribuye a generar confianza ante los consumidores de productos agroalimentarios. Los resultados de los estudios científicos analizados muestran que la responsabilidad social empresarial no es una solución suficiente para resolver los conflictos entre las empresas y la sociedad (Heyder y Theuvsen, 2012; Tallontire *et al.*, 2014; Vos y Hinojosa, 2016), sino que ésta debe situarse dentro de un contexto más integral que tenga en consideración las estrategias empresariales y la cultura organizacional.

La responsabilidad social empresarial en los agronegocios se ha interpretado como un requisito impuesto por los mercados internacionales, específicamente la Unión Europea dada su política integral de seguridad alimentaria, que pretende evidenciar y legitimar el compromiso de los agentes de la cadena de valor con la sostenibilidad y la operación socialmente responsable. Asimismo, la responsabilidad social empresarial en los agronegocios ha creado la necesidad de establecer alianzas con múltiples *stakehol-*

*ders* o grupos de interés para coordinar los esfuerzos en las comunidades productoras, influenciar en la preferencia de compra del consumidor en los mercados internacionales y aumentar el impacto de los programas hacia los actores de la cadena de valor, en especial los pequeños productores.

En definitiva, existe un nuevo campo de investigación en materia de responsabilidad social empresarial y su vínculo con los agronegocios. Por lo tanto, futuras líneas de investigación pueden enmarcarse en la medición del impacto real de los programas de RSE en el desarrollo socio-económico de los territorios donde opera un determinado agronegocio. También, se pueden enfocar en el análisis de las cuestiones relacionadas con la gobernanza de la cadena de valor global de los agronegocios, teniendo en cuenta una mayor participación de las comunidades locales. Otra línea de investigación apunta hacia el aseguramiento de la sostenibilidad en los agronegocios, mediante los esquemas de certificación, la evaluación de la relación entre producción de alimentos inocuos y prácticas de responsabilidad social empresarial, y la aportación de los agronegocios al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por las Naciones Unidas.

## Financiación

Investigación financiada por Colciencias. Convocatoria Doctorado Nacional No. 647 de 2015 y Universidad del Norte (Colombia).

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Aktar, I. (2013). Disclosure strategies regarding ethically questionable business practices. *British Food Journal*, 115(1), 162-189. <https://doi.org/10.1108/00070701311289939>
- Assiouras, I., Ozge, O. y Skourtis, G. (2013). The impact of corporate social responsibility in food industry in product-harm crises. *British Food Journal*, 115(1), 108-123. <https://doi.org/10.1108/00070701311289902>
- Avendaño, B., Sierra, O. y Lobo, M. (2015). Una estimación de la responsabilidad social empresarial en empresas hortofrutícolas de Baja California, México. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 6(3), 563-576.
- Blowfield, M. y Dolan, C. (2008). Stewards of virtue? The ethical dilemma of CSR in African agriculture. *Development and Change*, 39(1), 1-23. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.2008.00465.x>
- Blowfield, M. y Frynas, J. (2005). Setting New Agendas. Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World Setting new agendas. *International Affairs*, 81(3), 499-513. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2005.00465.x>
- Dentoni, D. y Peterson, H. (2011). Multi-Stakeholder Sustainability Alliances in Agri-Food Chains : A Framework for Multi-Disciplinary Research. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(5), 83-108.
- Elder, S. D. y Dauvergne, P. (2015). Farming for Walmart: the politics of corporate control and responsibility in the global South. *The Journal of Peasant Studies*, 42(5), 1029-1046. <https://doi.org/10.1080/03066150.2015.1043275>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business. *Environmental Quality Manage-*

- ment, 8(1), 37–51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Food Agriculture Organization -FAO- y United Nations Environment Programme -UNEP-. (2014). *Voluntary Standards for Sustainable Food Systems: Challenges and Opportunities. A Workshop of the FAO/UNEP Programme on Sustainable Food Systems*. Roma, Italia. Recuperado el 20 de marzo de 2018, de: <http://www.fao.org/3/a-i3421e.pdf>
- Forsman-Hugg, S., Katajajuuri, J., Riipi, I., Makela, J., Jarvela, K. y Timonen, P. (2013). Key CSR dimensions for the food chain. *British Food Journal*, 115(1), 30–47. <https://doi.org/10.1108/00070701311289867>
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Frynas, J. (2005). The false developmental promise of corporate social responsibility: evidence from multinational oil companies. *International Affairs*, 81(3), 581–598. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2005.00470.x>
- Gereffi, G. (1994). The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. En G. Gereffi y M. Korzeniewicz [Eds.], *Commodity Chains and Global Capitalism* (pp. 95–122). Westport: Praeger.
- Gereffi, G. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Guo, S., Shen, G. y Peng, Y. (2016). Embodied agricultural water use in China from 1997 to 2010. *Journal of Cleaner Production*, 112(1), 3176–3184. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.123>
- Heyder, M. y Theuvsen, L. (2012). Determinants and Effects of Corporate Social Responsibility in German Agribusiness: A PLS Model. *Agribusiness*, 28(4), 400–420. <https://doi.org/10.1002/agr.21305>
- Hilson, G. (2012). Corporate Social Responsibility in the extractive industries: Experiences from developing countries. *Resources Policy*, 37(2), 131–137. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2012.01.002>
- Kapelus, P. (2002). Mining, Corporate Social Responsibility and the “Community”: The Case of Rio Tinto, Richards Bay Minerals and the Mbonambi. *Journal of Business Ethics*, 39(3), 275–296.
- Lizcano-Prada, J. y Lombana, J. (2018). Responsabilidad Social Empresarial (RSE): reconsiderando conceptos y enfoques. *Civilizar*, 18(34), in press.
- Maloni, M. y Brown, M. (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: An application in the food industry. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 35–52. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9038-0>
- Manning, L. (2013). Corporate and consumer social responsibility in the food supply chain. *British Food Journal*, 115(1), 9–29. <https://doi.org/10.1108/00070701311289858>
- Martin, S., Rieple, A., Chang, J., Boniface, B. y Ahmed, A. (2015). Small farmers and sustainability: Institutional barriers to investment and innovation in the Malaysian palm oil industry in Sabah. *Journal of Rural Studies*, 40, 46–58. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.06.002>
- Mayes, R. (2015). A social licence to operate: Corporate social responsibility, local communities and the constitution of global production networks. *Global Networks*, 15(1), 109–128. <https://doi.org/10.1111/glob.12090>
- Mitchell, R., Wood, D. y Agle, B. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
- Mueller, S. y Remaud, H. (2013). Impact of corporate social responsibility claims on consumer food choice: A cross-cultural comparison. *British Food Journal*, 115(1), 142–166.
- New, S. (2015). Modern slavery and the supply chain: the limits of corporate social responsibility. *Supply Chain Management*, 20(6), 697–707. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2015-0201>
- Nickow, A. (2015). Growing in value: NGOs, social movements and the cultivation of developmental value chains in Uttarakhand, India. *Global Networks*, 15(1), 45–64. <https://doi.org/10.1111/glob.12087>
- Organización de las Naciones Unidas -ONU. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 20 de marzo de 2018, de: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/resources.html>
- Organización de las Naciones Unidas -ONU. (2016). *The UN Global Compact- Accenture Strategy CEO Study 2016. Agenda 2030: A Window of Opportunity*. Recuperado el 20 de marzo de 2018, de: <https://www.unglobalcompact.org/library/4331>
- Poetz, K., Haas, R. y Balzarova, M. (2013). CSR schemes in agribusiness: opening the black box. *British Food Journal*, 115(1), 47–74. <https://doi.org/10.1108/00070701311289876>
- Persic, M., Jankovic, S. y Krivacic, D. (2017). Sustainability Accounting: Upgrading Corporate Social Responsibility. En M. Aluchna, S.O. Idowu (eds.), *The Dynamics of Corporate Social Responsibility* (pp. 285–303). Switzerland: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-39089-5\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-39089-5_15)
- Robinson, P. (2010). Responsible retailing: The practice of CSR in banana plantations in Costa Rica. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 279–289. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0619-6>
- Robledo-Giraldo, S., Zuluaga, J. y Duque, D. (2013). Difusión de productos a través de redes sociales: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos. *Respuestas*, 18(2), 28–42.
- Robledo-Giraldo, S., Osorio, G. y López, C. (2014). Networking en pequeña empresa: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos Networking. *Revista Vínculos*, 11(2), 6–16.
- Sodano, V. y Hingley, M. (2013). The food system, climate change and CSR: from business to government care. *British Food Journal*, 115(1), 75–91. <https://doi.org/10.1108/00070701311289885>
- Singh, N., Jain, S. y Sharma, P. (2015). Motivations for implementing environmental management practices in Indian industries. *Ecological Economics*, 109(1), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2014.11.003>
- Tallontire, A. (2007). CSR and regulation: towards a framework for understanding private standards initiatives in the agri-food chain. *Third World Quarterly*, 28(4), 775–791. <https://doi.org/10.1080/01436590701336648>
- Tallontire, A., Opondo, M. y Nelson, V. (2014). Contingent spaces for smallholder participation in GlobalGAP: Insights from Kenyan horticulture value chains. *Geographical Journal*, 180(4), 353–364. <https://doi.org/10.1111/geoj.12047>
- Tencati, A. y Zsolnai, L. (2012). Collaborative Enterprise and Sustainability: The Case of Slow Food. *Journal of Business Ethics*, 110(3), 345–354. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1178-1>
- Tingey-Holyoak, J. (2014). Sustainable water storage by agricultural businesses: Strategic responses to institutional pressures. *Journal of Business Research*, 67(12), 2590–2602. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.03.018>
- Touboulic, A., Chicksand, D., Walker, H. y Alvarez, A. (2014). Managing imbalanced supply chain relationships for sustainability: A power perspective. *Decision Sciences*, 45(4), 577–619.
- Touboulic, A. y Walker, H. (2015). Love me, love me not: A nuanced view on collaboration in sustainable supply chains. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(3), 178–191. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2015.05.001>
- Vos, J. y Hinojosa, L. (2016). Virtual water trade and the contestation of hydrosocial territories. *Water International*, 41(1), 37–53. <https://doi.org/10.1080/02508060.2016.1107682>
- Waldemar, A. (2013). CSR failures in food supply chains – an agency perspective. *British Food Journal*, 115(1), 92–107. <https://doi.org/10.1108/00070701311289894>
- Wahl, A. y Bull, G. (2014). Mapping Research Topics and Theories in Private Regulation for Sustainability in Global Value Chains. *Journal of Business Ethics*, 124(4), 585–608. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1889-6>